موسوعة متجهات إدارة الرياضة فى مطلع القرن الجديد

موسوعة مكونة من ثلاثة مجلدات كل منها يتضمن موضوعات مستقلة فى الإدارة الحديثة للرياضة

الجودة والعولمة فى إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة

الدكتور
كمال الدين عبد الرحمن درويش

الدكتور
محمد صبحى حسانين



١

١٣٦٥هـ
١٩٤٦م
دار الفكر العربى

موسوعة
متجهات إدارة الرياضة
فى مطلع القرن الجديد

موسوعة مكونة من ثلاثة مجلدات كل منها يتضمن موضوعات مستقلة فى الإدارة الحديثة للرياضة

المجلد الأول

«الجودة والعولمة فى إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة»

تأليف

الدكتور
كمال الدين عبد الرحمن درويش
عميد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة السابق
جامعة حلوان

الدكتور
محمد صبحى حسانين
عميد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة
جامعة حلوان

الطبعة الأولى
١٤٢٤هـ - ٢٠٠٤م

ملتزم الطبع والنشر
دار الفكر العربى
٩٤ شارع عباس العقاد - مدينة نصر - القاهرة
ت: ٢٧٥٢٩٨٤، فاكس: ٢٧٥٢٧٣٥
www.darelfikrelarabi.com
INFO@darelfikrelarabi.com

٧٩٦,٠٣ كمال الدين عبد الرحمن درويش.
ك م م و موسوعة متجهات إدارة الرياضة/ تأليف كمال الدين عبد الرحمن درويش، محمد صبحى حسانين. -القاهرة: دارالفكر العربى، ٢٠٠٤م.
٣مج: إيض ؛ ٢٨سم .
يشتمل على ببليوجرافيات .
المحتويات :مج١ - الجودة والعولمة فى إدارة أعمال الرياضة باستخدام أساليب إدارية مستحدثة.- مج٢. التخطيط ومهارات حل المشكلات فى إدارة المشروعات وأساليب تنمية الموارد البشرية. مج٣. التسويق والاتصالات الحديثة ديناميكية الأداء البشرى فى إدارة الرياضة.
تدمك : ٥ -١٧٠٥-١٠-٩٧٧.
١ - التربية البدنية- تنظيم وإدارة . ٢- التربية البدنية - دوائر معارف. أ- محمد صبحى حسانين ، مؤلف مشارك. ب-العنوان.

جمع إلكترونى وطباعة



الإخراج الفنى / ثريا إبراهيم حسين

المراجعة اللغوية/ **مصطفى عمران**

رقم الإيـــــداع/ ١٦٨٤٥/ ٢٠٠٣



إلى

طلاب الإدارة الرياضية فى كليات التربية الرياضية.... آملين لهم كل التوفيق والنجاح فى إدارة الرياضة فى بلادنا العربية.

المؤلفان



بسم الله الرحمن الرحيم

هل يمكن أن نطلق على هذا العصر .. «عصر الإدارة»..، نعتقد أن ذلك صحيح ويتفق معنا فى ذلك الكثير من العلماء والخبراء والمتخصصين.

ربما أصبح من السهل نسبيا توفير الأموال وإقامة المنشآت العملاقة..، ولكن الأهم من ذلك كله.. كيف ستدار هذه المنشآت لتحقيق أهدافها؟ لذلك كثيراً ما نستورد الإدارة الأجنبية لإدارة منشآتنا العملاقة.

لقد أصبح للإدارة فنونها وعلومها وأسرارها ودروبها التى لا يعرفها إلا الموهوبين من المتخصصين، لذلك أصبح من الأهمية بمكان الإلمام بعلوم الرياضة حتى يمكن التعامل مع متغيرات القرن الجديد والتطور التكنولوچى الذى نعيشه الآن.

لقد أصبحت الرياضة تدار من منظور صناعى، وأصبح مصطلح صناعة الرياضة من المصطلحات المتداولة، ودخلت الشركات العملاقة عالم الرياضة لفتح أسواق جديدة لم تكن متاحة من قبل، وأصبحت الرياضة مادة شيقة للترويج والتسويق، وأصبح أبطال الرياضة فى مقدمة الإعلانات التجارية، وظهر ما يسمى بالرعاية الرياضية والتسويق الرياضى والتمويل الرياضى... إلخ.

تغيرت أساليب الإدارة الرياضية وتطورت بشكل لافت للنظر فى الحقبة الأخيرة من القرن الماضى، وأصبح الأمر يشير بوضوح إلى أن هناك متجهات وأساليب إدارية مستحدثة سوف تسود فى الحقبات القادمة، وأن التطور التكنولوچى سوف يجعل من إدارة الرياضة أمرا من الأمور شديدة التعقيد، ولعل ذلك ما دفع بكليات ومعاهد التربية الرياضية إلى تعديل لوائحها لتخريج نوعية جديدة من الخريجين متخصصة فى علوم الإدارة الرياضية تستطيع أن تتعامل مع متغيرات العصر الجديد فى علوم الإدارة الرياضية وفنونها.

هذا المجلد يضم موضوعات حديثة فى إدارة الرياضة من منظور إنسانى وصناعى، والأمل أن يساهم فى تسليح العاملين فى مجال الإدارة الرياضية بأسباب العلم فى أعمالهم.

والله من وراء القصد،،،

المؤلفان

المحتويات

الفصل الأول
إدارة الأعمال فى الرياضة

الفصل الثانى
إدارة الهيئات الرياضية

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث

البيئة ـ الجودة والعولمة



الموضوع	الصفحة



الموضوع	الصفحة

الفصل الرابع
إدارة أولويات الوقت



الموضوع	الصفحة

الفصل الخامس
أساليب إدارية مستحدثة



الموضوع	الصفحة



الموضوع	الصفحة



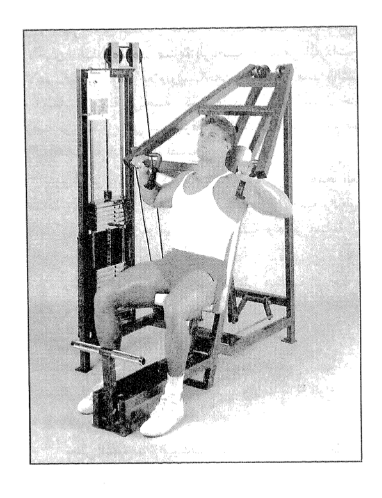


الفصل الأول

إدارة الأعمال فى المجال الرياضى

- صناعة الرياضة.
- تصنيف أعمال الرياضة.
- نماذج النظام المفتوح فى أعمال الرياضة.
- أسس العمل الرياضى.
- الثقافة الرياضية.
- الحدود الرئيسية.
- ماذا عن المستقبل.
- ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

صناعة الرياضة



أجهزة التدريب والتمرن..، من أكثر منتجات الصناعة الرياضية

لعل أهم أسباب نمو الأعمال فى صناعة الرياضة هو الشعبية الكبيرة للألعاب الرياضية، فشعبية كرة القدم فى معظم دول العالم وشعبية كرة السلة فى أمريكا وغيرها من الأنشطة الرياضية الأخرى قد جعل من الصناعة فى هذه الأنشطة نشاطا متميزا قد فاق الكثير من الصناعات الأخرى. فمثلا مقارنة صناعة الرياضة بصناعة السيارات نجد أن الأولى قد وضعت الثانية فى موقف لا تحسد عليه.

فى عام ١٩٩٥م بلغت مبيعات المنتجات الرياضية المرخصة فى أمريكا:

- ٣,١٥ بليون دولار بالنسبة لمنتجات منظمة كرة القدم القومية..
- ٢,٦٥ بليون دولار لمنتجات جمعية كرة القدم القومية..
- ١,٩٠بليون دولار لمنتجات منظمة الكرة الرئيسية..
- بليون دولار لمنتجات منظمة الهوكى القومية.

وتشير الإحصاءات فى أمريكا إلى أن بند الملابس وعلامات الفرق قد حققت نسبة ٦٠٪ من حجم مبيعات المستلزمات الرياضية المرخصة، وأن ٤٥٪ من الأمريكيين يمتلكون نوعا واحدا من هذه الملابس على الأقل.

ترتبط صناعة الرياضة بالسوق الاقتصادى العالمى، وترتبط أيضا بأنواع معينة من الصناعات الأخرى، كما تعتمد الصناعة الرياضية على شركات أخرى خارج نطاق الصناعة، وتتفاوت المؤسسات العاملة فى الصناعة الرياضية من حيث الحجم بداية من الشركات والمؤسسات الصغيرة إلى المؤسسات العملاقة.

ومثل جميع أنواع الصناعات الأخرى فإن صناعة الرياضة قد مرت بفترات ارتفاع وانخفاض، وانتقلت من أحداث حققت نجاحات كبيرة مثل «سوبربول» و«ويمبلدون»، «ويربى كنتاكى» إلى أحداث فاشلة.

على مدى الثلاثين عاما الماضية حققت صناعة الرياضة تطورا كبيرا مقارنة بأنواع الصناعات الأخرى. فقد ارتبطت صناعة الرياضة بعديد من المفردات مثل الشركات والمصانع والمعدات وشبكات الأعمال ووسائل الإعلام والساحات والاستوديوهات والشركات التجارية واللاعبين والفرق الرياضية والمنظمات المهنية الرياضية. كما ارتبطت أيضا بأعمال خارج نطاق الرياضة مثل الاتحاد مع الأحداث وصناديق التكافل التى تتم بمعرفة الشركات واللاعبين ويتم فيها بيع منتجات رياضية مثل كروت اللاعبين والتعاقدات مع التليفزيون لصالح هذه الصناديق.

والجدير بالذكر أن الأحداث الرياضية التى يشاهدها العالم كله تعتبر أحد الوسائل الناجحة لتطوير صناعة الرياضة. . ، بطولات العالم والألعاب الأولمبية والبطولات القارية والإقليمية والمحلية تعتبر فى حد ذاتها أكبر دعاية لترويج المنتجات الرياضية وتطوير صناعة الرياضة فى جميع المجالات(ملابس، أدوات، أجهزة، تقنيات. . . إلخ).

ولكن كيف نستطيع أن نحكم على صناعة الرياضة فى ظل ما أصبحت عليه من تعدد وتعقد وتنافس فى عالم الصناعة. . ، أفضل طريق لذلك هو النظر فى كيف أن أعمال الرياضة تنتج إيرادات.

تصنيف أعمال الرياضة

الطريقة الأكثر شيوعا لتصنيف أعمال الرياضة هى كيف أن العمل ينتج دخلا أو إيرادا، أى التصنيف فى ضوء الدخل أو الإيراد. . ، وهنا ثلاثة أنواع فى هذا الشأن:

١- الإيراد المباشر:

بعض المنظمات والهيئات والمؤسسات الرياضية تعتمد فى دخلها على الأحداث الرياضية الخاصة بها، هذه النوعية من الدخول أو الإيرادات تسمى بالإيراد أو الدخل المباشر.

إن ما يحصل عليه النادى أو الهيئة من بيع التذاكر فى المباريات الرياضية والإعلانات يعتبر من الدخول المباشرة.

من الهيئات الرياضية التى تعتمد على مثل هذا النوع من الدخل فى أمريكا: كرة القدم القومية، منظمة الكرة الرئيسية، منظمة الهوكى القومية، منظمة كرة القدم القومية، الجمعية الأطلنطية القومية. . ، وهى هيئات رياضية كبيرة، كذلك الأمر بالنسبة لكل الفرق الرياضية التى تتبع هذه الهيئات، وأيضا فى جميع المؤتمرات التى تنظمها هذه الهيئات.

والمعيار هنا أن الفريق أو الهيئة الرياضية تبيع التذاكر أو تبيع حق الحدث الرياضى لأى جهة من الجهات، وفى جميع الأحوال فإن الدخل الوارد من هذه الإجراءات يدخل تحت بند الإيرادات المباشرة، ويجب ملاحظة أن بعض الوحدات الصغيرة لا تعتبر ذات إيراد مباشر لأنها لا تستخدم هذه المعايير.

ونظرا لأن بعض الهيئات الرياضية تقع تحت ضغط قلة الإيرادات فإن الإيراد الكبير الذى ينتج عن الإعلان المطلق يعتبر من أكثر طرق زيادة الدخل المباشر لهذه الهيئات.



٢- الإيراد المدعم:

بعض الأعمال المرتبطة بالرياضة مثل الدخل من الجراجات المرتبطة بالحدث الرياضى أو الدخل الوارد من شركات التأمين ويكون كل ذلك مرتبطا بالحدث الرياضى نفسه، وهذا يسمى إيرادا مدعما ويرتبط بوجود الحدث الرياضى.

لذلك فإن نجاح الإيراد المباشر يؤثر على التدعيم التابع وهو الإيراد المدعم، وفى عام ١٩٩٥م بلغ حجم مبيعات التجارة المرخصة ١٥ ,٣ بليون دولار قامت بها الشركات التى نجحت فى تدعيم دورات رياضية كبيرة وأحداث رياضية شهيرة. .، ومن أمثلة هذه الشركات «دالاس كادبورى»، «لوس أنجلوس دون جرز»، «شيكاجو بالن» هذه الشركات قد قامت بدعم دخل آلاف من الأعمال الأصغر المتعلقة بالرياضة.

٣- الإيراد غير المباشر:

هذا هو الأسلوب الثالث لإنتاج دخل، ويطلق عليه الدخل غير المباشر، وجميع الهيئات والمؤسسات التى تتواءم مع الدخل المباشر (النوع الأول) أو الدخل المدعم (النوع الثانى) تستخدم وتقع تحت طائلة هذا النوع.

وهذه الأعمال لا تعتمد بشكل مباشر على العمل ولكن على شعبية الرياضة وشعبية الفرق الرياضية واللاعبين. وهذه الأعمال تشتمل على المبيعات الرياضة والأجهزة الرياضية، وهؤلاء هم الذين ينتجون الإيراد لأحداث الرياضة، وبالنسبة لهذه الأعمال فإن الحضور لا يعد هاما كما فى أعمال إيرادات الدعم، ولكن الأهم هو شعبية الرياضة أو شعبية الفريق؛ لذلك فإن فرق مثل«تشارلوت هورنيتس» و «سان جوز شاركس» على الرغم من أنهما ناجحان بصورة هامشية فى ساحة كرة السلة والتذلج فإنهما يمكن أن ينتجا أرباحا كبيرة بالأعمال الخاصة بالإيراد غير المباشر بسبب ظهورهما القومى الكبير خلال الإيراد غير المباشر. هذه الأعمال أصبحت تلعب دورا هاما فى صناعة الرياضة.

من خلال لاعبين مشهورين مثل «ميكل جوردان»، «شيريل سوبس»، تيجروودز» وهم نجوم معروفون فى الرياضة حققت شركة Nicke نجاحا متميزا فى الصناعة الرياضية. .، مثل هؤلاء النجوم يتقاضون أجورا عالية جدا فى تعاملاتهم مع هذه الشركات، ولكن شركة Nicke تعلم أنها سوف تحقق إيرادات عالية بسبب ارتباطها مع هذه الأسماء اللامعة. .، نفس التجربة خاضتها شركة الكوكا كولا، فقد أنفقت الملايين على إعلانات التليفزيون أثناء أولمبياد صيف عام ١٩٩٦م ولكنها حققت إيرادات فى المبيعات جعلها تصرح أن المال قد تم إنفاقه بحكمة. .، على الأقل من المنظور المالى. . .، فما هو الحال لو أضفنا المنظور الدعائى (الدعاية).

نماذج النظام المفتوح فى أعمال الرياضة

هناك العديد من المنظمات الحديثة أسست على نظرية النظام العام أو النظام المفتوح.

هذه المنظمات التى صممت على النظام المفتوح تتكون من:

- نظم داخلية.
- روابط بيئية خارجية.



النموذج مبنى على أساس أن الدخل (مال أو منتجات) يتأتى من مصادر خارجية تتحول إلى نتائج عن طريق عناصر داخل الشركة (الإدارة، الموظفين، الماكينات)..، وهذا يحقق إيرادات مالية بواسطة موارد تأتى من خارج الشركة (على سبيل المثال حقوق التليفزيون المطلقة) المستخدمة فى شراء مواد إدخال أكثر للأعمال الرياضية.

مؤسسة Nicke(*) أحد نماذج الهيئات التى تستخدم نظام أو نموذج العمل المفتوح..، كيف تمارس مؤسسة نيك نموذج العمل المفتوح؟.

تمثل مؤسسة نيك Nicke أحد النماذج الناجحة فى تسويق المنتج الرياضى على مستوى العالم؛ لذلك فإن المؤسسة تعطى تدعيما ماليا لكثير من الفرق والجامعات.

تعتمد مؤسسة نيك على نوعية الدخول غير المباشرة من خلال مبيعات ترتبط بفرق ولاعبين مشهورين مثل«مايكل جوردان». هذه المؤسسة تملك وتدير شركات عملاقة تمنح مبالغ مالية لكثير من الأحداث الرياضية ويقومون بالإعلان بصورة موسعة لأغراض تدعيم منتجاتهم.

لقد أصبحت منتجات شركة Nicke معروفة فى مجال صناعة الرياضة، ووصلت منتجاتها إلى جميع القارات، وتستخدم فى دعايتها الرياضيين المشهورين عالميا مثل «مايكل جوردان»، «مايكل

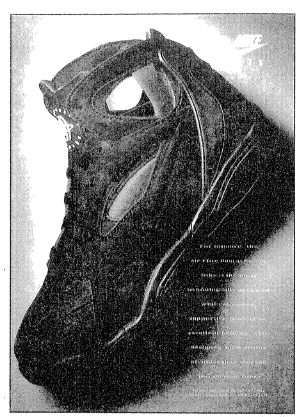


أهم أسباب نمو الأعمال فى صناعة الرياضة هو الشعبية الكبيرة للألعاب الرياضية

(*) يشاع أن مايكل جوردان لاعب كرة السلة الشهير أحد الشركاء (المالكين) لهذه الشركة.



جونسن»، «تيجروودز»..، ورغم ذلك فهـى فى بحث دائم عن أسواق جديدة وتطوير أفكارها والبحث عن كل ما هو جديد للإبقاء على أسـواقها وتحقيق الجانب التنافسى المتـميز فى العالـم..، وهى فى بحث دائم لتطوير علاقاتها مع الجامعات.



مؤسسة نيك Nicke أحد نماذج الهيئات التى تستخدم نظام أو نموذج العمل المفتوح

شركة نيك Nicke تقوم بإنشـاء روابط قوية فى سوق الرياضة العالميـة عن طريق تقديم منتجات تحقق أرباحـا مالية وفى نفس الوقت تحقق منـافسة قوية من الناحـية الدولية، إن النجاح المسـتمر الذى تحققـه شركة نيك Nicke يمثل قوة الدفع الحقـيقية لمداومة التـقدم ورفع المستوى لـتحقيق القـمة على مستوى منتجات الشـركة، والبقاء فى القمة يتطلب منافسة شرسه وعدوانية فى بعض الأحيان للاحتفاظ بهذه القمة..، خذ مثلا لعدوانية المنافسة فى المجال الرياضى..، فريق «شـيكاجو بولز» كـسب خمس بطولات فى سبع سنوات وبسبب هذا النجاح الكبير وشراسة المنافـسة وعدوانية السلوك للمـحافظة على القمة فـإن الفرق المنافسة كـانت فى بعض الأحيان تلجأ إلى سلوكيات غير محببة..

نفس الشىء يحـدث فى العمل كمـا يحدث فى الرياضـة، فإن منافـسى نيك Nicke يحاولون دائما وفى جميع الأوقات التفوق على نيكNicke، وعلى نيك Nicke أن يداوم على تغـيـيـر أسلوب النجاح لمواجهة دفاعات الشركات المنافسة، إن البقاء على القـمة يكون فى غـالب الأحوال أصـعب من الجهـود التى تبذل للوصـول إلى القمـة، والريادة فى الصناعة تتطلب من صاحبها اليقظة المستمرة والتطوير الدائم..، **ولكن ما هى هذه العوامل؟**

العامل الأساسى فى هذه المنافسـة هو «نوعية السلعة» فإن نوعية السـلعة هى العامل الرئيسى الذى يأخذه نيك Nicke فى الاعتبـار، فدائما نيك فى حالة عدم رضاء عـن منتجاتها، وهذا ما يدفعـها دائما للتطوير والتحسين، فالمؤسسة دائما ما تسعى لتـحسين خطوط إنتاجها وتحديثها وتطويرها ويكون ذلك من خلال اعتبارين هامين هما:

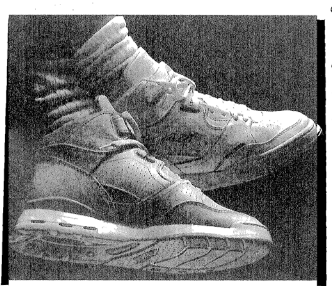
- تطوير خطوط الإنتاج والمتمثل مثلا فى عمل تصميمات جديدة للأحذية.
- التأكيد على جودة خط الإنتاج الحالى.



التطوير الدائم للمنتج مهمة الباحثين والمهندسين العاملين فى الشركة، أما الموظفون فإن مسئولياتهم ترتبط بالشئون الداخلية للمؤسسة، فإنتاج منتج جديد متميز فى نموذج النظام المفتوح يتوقف على عوامل عديدة منها على سبيل المثال:

- مهارة القوى العاملة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- نوعية الإشراف أثناء الإنتاج.

هذه العوامل الثلاثة ضرورية فى نموذج النظام المفتوح، وأى تهاون فى أى منها سوف يؤثر على نوعية السلعة بشكل كبير.



نوعية السلعة..، العامل الأساسى فى المنافسة

بالإضافة إلى عامل «نوعية السلعة» السابق ذكره فإن عامل«الاتصال» يعتبر أيضا من العوامل الضرورية والهامة، فإن الاتصال والتطوير الشامل لأساليب التسويق والإعلان فى صناعة المنتجات الرياضية يمثل نفس القدر من الأهمية لتحقيق النجاح كما هو الحال فى عامل«نوعية السلعة».

البعض يرى أن نجاح التطوير يعتمد أساسا وبدون منازع على عامل«نوعية المنتج»، ويعتمدون فى ذلك على أن المنتج الجيد يفرض نفسه فى النهاية فى الأسواق، لن ندخل فى جدل فلسفى ومناظرة غير مفهومة فيما يتعلق بأدوار عوامل النجاح والتطوير، فإن السؤال التالى قد يحسم القضية برمتها:

ما قيمة المنتج الرائع إذا لم يكن هناك من يعرفه؟

أو ما قيمة المنتج المتميز إذا لم يلازمه التسويق والإعلان الجيد؟

وحتى نحسم القضية ولا يكون هناك نوع من الظلم فإن التسويق والإعلان لن ينجحا فى نهاية الأمر فى ترويج منتج سيئ. أى إن الأمر يتطلب جودة المنتج وكذلك خطة محكمة للتسويق والإعلان.

التسويق والإعلان يمثل الإبداع الحقيقى داخل وخارج صناعة الرياضة، وحتى يتم التسويق يلزم على القائمين عليه أن يقوموا بدراسة المجتمع من حيث الأوضاع الاجتماعية والثقافية والبيئية دراسة جيدة ومتعمقة، فإن دراسة البيئة التى يعيش فيها العميل أمر ضرورى قبل وضع خطط التسويق والإعلان.



شركة نيك Nicke تعتبر أحد النمـاذج الناجحة فيما يتعلق بدراسة المجتـمع قبل التخطيط للتسويق والإعلان، فقد سعت إلى فهم ما يدور فى أذهان عملائها، فمن ١٩٨٠ حتى ١٩٩٠م لاحظ خبراء شركة Nicke أن الناس تتحدث كثيرا عن عدم لياقتهم وقلة نشاطهم، فإن أسلوب حياتهم قد أصبح غير نشط وربما بعود ذلك إلى قدر الرفاهية الذى يعيشه الإنسـان حاليا وقلة النشاط البدنى بشكل عام، كان هذا هو بداية الطريق للإعلان والتـسويق، ركزت الشركة على الممـارسة والحركة والنشاط، فـشجعت الناس على ذلك، واهتمت بثـقافة الممـارسة الرياضيـة. . ، وهنا ومن خلال ذلك يمكن الترويج والتـسويق لمنتجـاتها الرياضية.

متطلبات النجاح معقـدة ومختلفة، والشركات مطالبة لتحقيق النجاح أن تعـمل مع مصادر متعددة وشركات متبـاينة بعضها يعمل فى الرياضة وبعضها خـارج الرياضة، ويجب أن يكون التسويق والإعلان على قدر عـال من الجودة والحنكة وبما يرتبط بالعوامل الثقـافية والاجتـماعية للمـجتمع الذى سيـتم فيه التسـويق، ولابد أن تكون السلعة المسوقة على قـدر عال من الجودة. . ، عوامل مـتعددة يجب مراعـاتها لتحقيق النجاح، فالمنافسة شرسة لا رحمة فيها وسلاحها أو أهم أسلحتها هى الجودة والتسويق والإعلان.

أسس العمل الرياضى

النجاح فى إدارة الرياضـة يعتمد علـى تطبيق مبادئ علم النفـس وعلم الاجتماع والفلسـفة ونظم أخرى، واستخدام هذه المبادئ يساعد بصورة ملائمة على زيادة الأرباح وتأمين النجاح وخاصة أثناء فترات الضغوط الاقتصادية.

وهناك تطويردائم للأعـمال وتغييـر للأعمال غـير الفعـالة، وعلى المؤسسات أن تكون ملمـة بهذه المبادئ وقادرة على تطبيقها تحت تأثير ضغوط مختلفة وظروف متباينة، إن عملية القدرة على تطبيق المبادئ فى ظروف متباينة تسمى«أسس العمل فى الإدارة» أو نظرية«الأسس الإدارية».

نظرية الأسس الإدارية تسـتخـدم أو يجب أن تسـتخـدم فى صناعـة الرياضة كـما هو الحـال فى الصناعات الأخرى. وفى جـميع الأحوال فإن المؤسسات تسـعى إلى تقوية المبادئ والأسس بشكل دائم، فهذه نظرية لا يمكن إهمالها.

كثير من أعمال الرياضة تقـام فى ضوء نظرية المحاولة والخطأ لحل المشكلات التى تتعلق بالرياضة، والنتيجة غالبا هى الفشل، فموضوع الرياضة أو صناعة الرياضة لا يستجيب لنظريات العمل التقليدية مثل العرض والطلب والمفهوم الدارج والتقليدى فى عالم الرياضة والمتعلق بالمكسب والخسارة.

صناعة الرياضة تستفيد من الفهم الدقيق لمحتوى النشـاط الرياضى ومسابقاتها ونوعيتها سواء كانت ألعابا جماعـية أو فردية، مثلا بالنسبة للعـبة الهوكى فإنها تختلف تماما عن لعـبة التنس، وهذا الاختلاف ينسحب أيضا على جمهـور كلتا اللعبتين أيضا، فجمهور لعبـة الهوكى يكون عادة أعنف بصورة تقليدية، فى حين أن جمهور لعبـة التنس له تقاليد معينة وأقل عنفا بكثير من جـمهور الهوكى. . ، بناء على ذلك فإن المبتدئين فى صناعة الرياضة يجب عليهم أن يتفهموا ذلك جيدا ويكون لهم حساسية عالية وسرعة فى



التصرف لسد الاحتياجات والتوقعات بالنسبة للجمهور، وأن يكون لديهم القدرة على مواجهة الخطر فى أى وقت.

وحتى يتم تحقيق إبداعات فى صناعة الرياضة يلزم استغلال الفرص لتحقيق النجاح، لذلك فإن القائمين بالعمليات الرياضية فى صناعة الرياضة فى حاجة شديدة لتفهم طبيعة الرياضة من خلال سياقها الثقافى.

الثقافة الرياضية

تجدر الإشارة إلى أن دراسة إدارة الرياضة ظلت فترة طويلة تتبع الأسلوب التقليدى، ولكن حديثا وجدت وسيلة أخرى ثبت نجاحها وهى الوسيلة الثقافية، وسعيا إلى التركيز على النقاط الرئيسية فإن السلوك التنظيمى الإدارى العادى لا يعتبر حجر الزاوية فى إدارة الرياضة، ولكن يجب تفهم أن الرياضة تتأثر بالثقافة والمعلومات التى تنشأ من داخل الرياضة نفسها، وهذا يعكس المنظور البيئى الواقعى لموضوعات الرياضة والذى يجب أن يعتبر حجر الزاوية فى الإدارة الرياضية.



هى تعلم كل شىء عن رياضتها المفضلة «كرة اليد»، وكذلك الشركات يجب أن يتضمن برنامجها الثقافى الإلمام بأسرار وفنون الألعاب الرياضية حتى يمكن أن تحقق النجاح فى صناعة الرياضة

فى أمريكا الشمالية يمكن ملاحظة مدى تأثير الرياضة على الثقافة، فالرياضة قد أثرت بشكل ملموس على ثقافة الناس مما دفعهم إلى تأسيس اتحادات للأفراد مع فرق رياضية متميزة.

لقد ارتبطت الرياضة بثقافة الناس، وحجم الإنفاق على الملابس الرياضية ومظاهر الرياضة أصبح يكلف الناس ملايين الجنيهات، وفى أمريكا الشمالية انتشرت ظاهرة الكروت الرياضية والبرامج التى ينفق عليها ملايين الدولارات، ولقد نجحت الرياضة فى ترويج العديد من السلع وكثير من المنتجات التى لولا الرياضة ما حققت هذا الانتشار الواسع فى المبيعات. . ، لقد أصبحت الرياضة أحد المظاهر الحضارية وأحد الانعكاسات الثقافية للشعوب والدول.

المناخ الثقافى الرياضى له أسس ومبادئ، ولإدارة الأعمال الرياضية يلزم معرفة هذه الأسس وتفهم تلك المبادئ والعمل بها، فقد أشارت جميع الدراسات إلى أهمية دراسة البيئة (الثقافة) وتأثيراتها المباشرة



على إدارة الأعمال فى المجال الرياضى، ففى عام ١٩٩٥م قام «جروفز» بدراسة العناصر العاطفية المؤثرة على أسلوب الإدارة فى عصر«توم مونانمان» وهو المالك السابق لفريق «تايجرز» وهناك دراسة أخرى تخاطب الإدارة من خلال ثلاثة مداخل أساسية هى المالك والإدارة واللاعبين يمكن إيجازها فيما يلى:

* فيما يتعلق بالمالك والإدارة فقد تبين أن ثقافة «ديترويت» تشخص نظم الإدارة والأخلاقيات، والإدارة مع الأخلاقيات يمثلان وسيلتين تتعلقان بالعلاقات والتقاليد وتعكس الثقافة الخاصة بالاستقلال والإخلاص، ويعتبر أسلوب «ريتش» أكثر ارتباطا بالثقافة مقارنة مع أسلوب إدارة «مونانمان».

تساوى العلاقات مع علاقات العمل الإدارى يمثل المنظور القوى، وهناك شركات كثيرة لها دور هام فى ثقافة ديترويت، فهذه العلاقة بين المالك والإدارة تتحول بدورها وتنعكس على المجتمع الرياضى. . ، وفى ذلك تختلف وتتباين مستوى الثقافات والعلاقات من أسلوب لآخر. . ، فأسلوب «مونانمان» لم يكن منافسا موازيا لثقافة «ديترويت» مثلا، وأسلوب إدارة «ريتش» كان أكثر نجاحا، ولقد حدث انهيار فى العلاقات مع نظام «مونانمان» أمكن ملاحظته بسهولة.

* أما اللاعبون. . ، ففى عصر «لوناغان» كان التركيز فى تغيير المنظمة على لاعبى كرة القدم فى تعديل أخلاقيات العمل باعتبار ذلك مصدر القوة فى المنظمة، وكان«سباركى أندرسون» قائما بعمل المدير، وهو الذى استطاع المحافظة على التوازن فى منظومة العمل أثناء فترة إدارة«مونانمان»، كما استخدم «أندرسون فريج» نظام أخلاقيات العمل واللاعبين الأكفاء كعنصر للمنافسة الحيوية فى الإدارة وتهيئة المجتمع الخاص بـ «ديترويت» للعمل الإدارى. . ، وعند تعيين «بوشمبشلر» تضاعف أسلوب العمل الإدارى فى هذا الاتجاه حيث لم يستمر«سباركى أندرسون» لفترة طويلة، وفى عصر «ليتسن» فقد كان لاعبى كرة القدم على اتساق مع أخلاقيات العمل والإخلاص للفريق.

إن أسلوب ربط الأخلاقيات بإدارة العمل الرياضى يعتبر أمرا هاما، وارتباط اللاعبين والتزامهم بأخلاقيات الإدارة ومثلها العليا يعتبر أحد مفردات النجاح فى الإدارة الرياضية. . ، إن المثل العليا تخلق بيئة للاعبين والمالك والإدارة تستحق أن يشار إليها بالبنان، فهى السبيل للوصول إلى أقصى حد ممكن للنجاح وللرضا عن الأداء ولتحقيق الأهداف المنشودة.

الحدود الرئيسية

الموضوعات المتعلقة بالرياضة يجب أن تعمل فى البيئة الخارجية على مستوى المجتمع كله. . ، إن التدريب يمثل المثال الناجح للتفاعل مع العالم لأغراض كسب الأموال، والتدريب هو المدخل الصحيح للبيئة الخارجية لتحقيق الاستفادة من الاستثمار الخاص بالمنظمة.

كما أن التدريب يعتبر الشىء الهام القادر على نقل المؤسسة إلى العالم الخارجى، والتدريب هو المصدر الحقيقى لجلب الأموال وتحقيق أفضل استفادة من الاستثمار الخاص بالمنظمة أو اللعبة الرياضية أو الحدث الرياضى.



كما أن شعبية اللعبة الرياضية تزيد من فاعلية النتائج والتدريب، وباستخدام نموذج النظام المفتوح الذى أشرنا إليه من قبل، يمكن النظر إلى التدريب على أنه نظام يخترق الحدود الرئيسية بين الشركة والبيئة الخارجية، فالهيئة تستثمر أموالها مع الأخذ فى الاعتبار رأس المال (النتيجة) فى الحدث الرياضى مثلا، والإيرادات من المبيعات المتزايدة لمنتجات الشركة نتيجة لعمليات التدريب تعود أو ترجع إلى الشركة، إذن ما يصرف على التدريب يعود أضعافا مضاعفة على رأس مال الشركة.

١- رأس المال المغامر:

رأس المال المغامر يتكون من أصول مالية تستخدم لتحقيق عائد مالى، ويطلق البعض اسم «رأس المال المغامر» على هذا النوع لأنه يمثل جزءا من رأس مال الشركة يخصص لأعمال المغامرة المقننة، واستثمار رأس المال المغامر يتم عن طريق التخطيط السليم والمتطور، وعلاوة على ذلك فإن التدريب لأحداث الرياضة فى السوق فى حاجة إلى رأس المال المغامر.

من الناحية المالية. . ، فإن الشركات تخصص جزءا من ميزانياتها كرأس مال مغامر فى شكل أموال لتحقيق الأغراض التالية:

أ- تحقيق الشهرة لمنتجات الشركة.

ب- زيادة مبيعات الشركة

ج- التعرف على أفضل الأسماء أو المنتجات التى تزيد من المدخلات والنتائج للشركة.

د- تحديد أساليب التطور المستقبلى.

ومع القياس فإن مؤسسة مثل«بيبسى كولا» تقوم بدراسة السوق لتحديد أهدافها من رأس المال المغامر والمتمثلة فى تحقيق الشهرة للاسم وزيادة المبيعات فى المستقبل. . ، وهذه الأهداف تتحقق عندما ترصد شركة البيبسى كولا ملايين الدولارات كرأس مال مغامر، وهذا القرار مهم جدا حيث يجب أن تتواءم القرارات مع تأثيرات ومتطلبات السوق.

فى الشركات الصغيرة يؤثر رأس المال المغامر على التدريب، حيث عادة ما يكون على حساب التدريب، وفى هذه الحالة يجب على مثل هذه الشركات أن تسعى إلى:

- تبادل الخبرات الشخصية والمهنية فيما يتعلق باستثمار الأموال.
- إعادة تشكيل الشركة والسماح للعامة للدخول كمساهمين.
- إعادة تشكيل خبرات الإدارة على أسس مالية سليمة.

من الضرورى محاولة اكتشاف طرق كثيرة للاستثمار، وأيضا من الضرورى فهم تكوينات الاستثمار المختلفة فهما سليما، وعندما لا يتوافر رأس المال الكافى أو الخبرة الكافية يفضل الاستثمار فى أجزاء صغيرة من العمليات الكبيرة، وهذا ما يمكن حدوثه فى نوعيات أوصفقات الخدمات المساعدة والعمليات المستقلة والاستثمارات الأدنى وهذه يمكن أن تحقق أرباحا أكثر مقارنة مع غيرها.



٢- **التخطيط المالى:**

يعتبر التخطيط المالى عنصرا حيويا لرأس المال الخاص بالمغامرة، ولتحقيق هذا الأمر يلزم فهم مبادئ العمل الصحيحة حتى يمكن إعطاء وإنتاج منتجات ذات نوعية جيدة أو تقديم خدمات متميزة، تطبيق هذه المبادئ يؤدى إلى عرض جيد وتسويق جيد.

خذ مثلا مبدأ « إرضاء المستهلك».. ، هذا مبدأ هام وخطير وتجاهله يؤدى إلى نتائج غير محمودة، على المديرين العاملين فى المجال الرياضى أن يكون مبدأ إرضاء المستهلك نصب أعينهم باستمرار، حيث يجب أن تكون السلعة المنتجة أو الخدمات التى تقدمها المؤسسة على درجة عالية من الجودة بالقدر الذى يحقق رضاء تاما من المستهلك، ومن الأمثال الدارجة فى الوسط والخاصة بالعملاء أن الإعلان بالعميل أقل تكلفة وأكثر فاعلية بمعدلات تفوق ما يوجه للتطور.

أصحاب الأعمال ذوى الخبرة يعرفون جيدا أن زيادة الطلب على السلعة أو المنتج أو النشاط الذى تقدمه المؤسسة يكون منبعه مدى انتشار السلعة أو المنتج أو النشاط، ومدى الانتشار يعتمد على عوامل عدة من أهمها جودة السلعة أو المنتج أو النشاط نفسه. ، فيجب أن يطلب المنتج كأحد مؤشرات النجاح، ودفع العميل لطلب المنتج بكثرة يتطلب إجراءات واعية ورشيدة.

ما يصرف على تحقيق الشهرة أو الترويج للمنتج أمر ضرورى، ولكن أيضا من الضرورى أن يكون هناك تحكم فى التكلفة حتى لا تسوء العواقب، إن خطر الإسراف فى الإنفاق وعدم مراقبة الإنفاق والتحكم فيه قد يؤدى إلى حدوث كوارث كما حدث مع بعض أندية اللياقة البدنية بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد فشلت بعض هذه المشاريع لأن الملاك لا يعرفون كيفية التحكم فى التكاليف.

من المدركات الخاطئة الشائعة عند بعض رجال الأعمال أن انخفاض التكلفة يؤدى إلى خدمات متدنية المستوى، وأن ارتفاع التكلفة يؤدى بالضرورة إلى منتج رفيع المستوى.. ، هذا ليس صحيحا دائما وبالضرورة. العلاقة بين التكلفة وجودة المنتج علاقة حساسة للغاية، أو بصياغة تجارية يمكن القول أن العلاقة بين العملية المتكافئة وأقصى ربح تعتبر حساسة.. ، مثلا مراكز الإيرادات يجب أن تكون متفهمة أنه إذا فشل جزء من العملية فإن الجزء الآخر يجب أن يكون قادرا على إحداث توازن سريع فى العملية، فسقوط جزء من منظومة العمل قد يطيح بالعمل كله مهما بلغت التكلفة، كما أن ترشيد الإنفاق يعد أمرا هاما فى هذا الصدد.

هناك أمثلة متعددة لمراكز إيرادات وخدمات مساعدة مثل مراكز وإدارات التدريب والتجارة والترخيص، إن الخطة المالية يجب أن تتطور للوصول إلى مراكز الإيرادات هذه، ويجب أن تكون تفصيلية ومرتبطة بشكل مباشر بمراحل التخطيط الميدانى للعمل.

الخطة المالية يجب أن تتطور لتحقيق أغراض للحصول على أموال العميل، والرياضة يمكن أن تكون خدمة إضافية، ورأس المال يجب أن يكون للحصول على ما يسمى بالإشباع. بعض الأحداث الرياضية تكون طبيعية وتلقائية وتعتمد القدرة على إخراج الحدث على طبيعة الحدث الرياضى نفسه، وعلى أية



جب أن تكون السلعة المنتجة على درجة عالية من الجودة
حتى تستطيع المؤسسة أن تحقق مبدأ «إرضاء المستهلك»

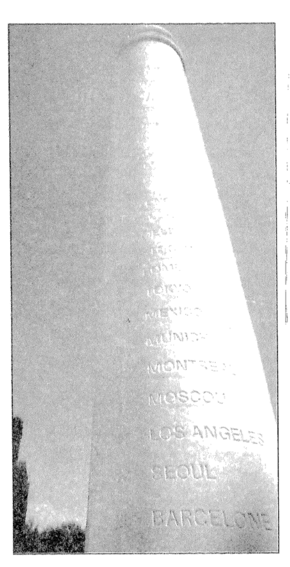


حال . . ، إذا كان العرض غير جيد فإن ذلك يؤثر على حضور العميل ويكون على حساب الدخول العالية، ومع الفهم الصحيح لمشاركة العميل أو حضوره للحدث الرياضى فإن الحدث الرياضى نفسه يعتبر أحد الأسباب الرئيسية لمشاركة الناس وحضورهم من عدمه، أما بالنسبة للأفراد فإن الحدث الرياضى يمثل شيئًا ما آخر.

القائمون على التسويق يجب أن يتفهموا هذه المفاهيم لمعرفة كيفية تطوير الحدث، ورغم أهمية المشاركة فى الحدث الرياضى فإنها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة والتى تركز أساسا على زيادة الدخل.

٣- التدريب وأداء رأس المال المغامر:

الشركات التى تخصص الأموال للتدريب تدرك جيدا أهمية المشاركة الإيجابية فى الأحداث الرياضية، وهذه الشركات يكون لديها قناعة كبيرة أن شعبية الرياضة تحقق شعبية مماثلة لمنتجات الشركات المتعلقة بالرياضة. ، كما أن التدريب علاوة على ما سبق يساعد على تقليل التكلفة حيث ينتشر اسم المنتج مع شعبية الرياضة، والأمر كذلك بالنسبة للمجتمع حيث يحقق ذلك حصول المستهلك على نوعية أفضل من المنتج ويكتسب أسماء منتجات تكون ذخيرة لديه عند الطلب.



دع الألعاب تبدأ..، عندما يشاهد الملايين الأولمبياد يكون المنتج الرياضى فى حالة تسلق لسلم الشهرة

التدريب يرفع من فرص الاستثمار الاجتماعى للمؤسسة، ومعظم القائمين على شئون التدريب ينظرون إلى الأموال المخصصة للتدريب فى ضوء نظم مالية تؤسس على مبدأ التخطيط قصير المدى والتخطيط طويل المدى، فمعظم المؤسسات ترى أن التدريب وسيلة جيدة للتطور الإضافى.

المسئولون عن المؤسسات يستخدمون التدريب فى تعظيم استثمار مؤسساتهم، حيث يساعد التدريب على التحديد الفعلى للتكلفة التى يتكلفها المنتج، وكذلك يساعد التدريب على ربط الشركة مع الأحداث المتميزة فى المجال الرياضى، حيث ينعكس ذلك بشكل واضح على نشاط الشركة.

(*) التقرير السنوى لمؤسسة «سارة لى» لعام ١٩٩٥م ص ٢٠.



بعض المؤسسات تربط نشاطهـا مع أحداث رياضية بعينها، وعادة مـا تكون هذه الأحداث الرياضية مميزة بشكل كبير، خذ مثلا مؤسسة «سارة لى» حيث توجه كل خطط التدريب لديها مع الألعاب الأولمبية والتى تعتـبر أهم الأحداث الرياضـية فى العالم. هذا مـا جاء فى تقرير الشـركة السنوى تحت عنوان« دع الألعاب تبدأ»(*)، فعندما يشاهد الأولمبياد ملايين الناس يكون منتج الشركة فى حالة تسلق لسلم الشهرة، وهذا يزيد بالطبع من حجم المبيعات.

ومن أعمال مؤسسة «سارة لى» فى شأن ربط الشـركة مع أولمبياد أطلنطا عام ١٩٩٦م. فإن كلا من «شامـبيون» و«هانز» قـد حققـا إنجازات بارزة عندمـا ربطت جهود الشـركة مع فريقى كـرة السلة والكرة الطائرة، فقـد تحققت مكاسب بلغت ٧٠,٠٠٠ دولار مـن هيئة المدربين المتطوعين فى الشـهور الأولى، ارتفع هذا الرقم إلى ٣٠٠,٠٠٠ دولار قـبل ٥٠ يوما من الدورة، حيث كـان ذلك ضمن جهـود تبذل لتحويل التذاكر الأولمبـية للأطفال والفريق الأولمبى الأمريكى الذى مثلها فى أولمبـياد ١٩٩٦م. وكانت أكثر السلع رواجا فى هذا الحدث «قمصان ألعاب هانز الأولمبية».

التدريب يسـتهدف تحسين وزيادة «الرؤية» لدى الجـمهور، فرسـالة المؤسسة إلى الجمـهور يجب أن تكون فاعلة ومؤثرة، فـعندما يشاهد الأفراد أو يشاركون فـى الحدث الرياضى المفضل لديهم..، فى هذه الحالة تكون الفرصة سانحـة لتوصيل «الرسالة» التى تريد توصيلها لغرض التأثـير على «رؤية» العميل تجاه منتجات الشركة.

التدريب استثمار إيجابى يطور أو يعـمل على التطوير لصالح المجتمع، ويساهم التدريب فى تزويد المجتمع بصورة إيجابية عن المؤسسة مستـغلة فى ذلك وسائل الإعلام لأغراض حصول الشركة على حافة التنافس أو أقصـى مدى من المنافسـة،وهذا فى حد ذاته يطور معطـيات الشركـة ويحقق خدمـات أفضل للجميع.

الرياضة هى الاستثمار الجيد، لأنها تطور صورة الشـركة لدى المجتمع، فالرياضة هى وسيلة تحقيق الاتحاد من خلال تقديم خبرات متميزة تؤثر بشكل إيجابى على حياة المستهلك.

٤- الرؤية والمبيعات والربح... مكونات رأس المال المغامر:

هناك حقيـقة تقول أنه لكى تنفق مالا يجب أن تقوم بعمل مـا، وتستطيع أن تستخدم هذه الحـقيقة على استخدام رأس المال المغامر الذى يخصص لتمويل الرياضة أو الحدث الرياضى.

والتدريب يستهدف فى تخطيطه إلى إغراق السوق باسم الشركـة والمنتج الذى تنتجه الشركة لتحقيق هدف أصيل هو زيادة المبيعات بالمعدلات المرغوبة وتحقيق أرباح متميزة للشركة.



ماذا عن المستقبل؟

١- صناعة الرياضة مازالت فى بدايتها، ومن ثم فإن الفرصة كبيرة لكى تنهج هذه الصناعة منهجا متطورا وحديثا بشكل يفوق الصناعات الأخرى، وقد أشار «كوفمان » و«سينج» إلى أن صناعة الرياضة لديها فرصة متميزة فى الاستفادة من أخطاء الصناعات الأخرى.

٢- توقع زيادة معدلات المنافسة، ومن ثم يلزم أن تكون الرؤية الخاصة بالمنافسة ترتكز على اعتبار آلية المنافسة أو اعتبار آلية المنافسة تمثل ميكنة عظمى لإحداث التغيير والتطوير. الأمر سيتطلب فى المستقبل العمل بشكل مركز على التصدى بقوة للمنافسة وكسب جولاتها وإزالة جميع العقبات التى تقف فى وجه برنامج المؤسسة لكسب السوق.

٣- تعاظم دور الثقافة فى إدارة الصناعة الرياضية، فقد حان الوقت للنظر فى آراء الرواد نحو ارتباط المؤسسة بالمسئولية الاجتماعية.

٤- العمل فى الرياضة سيزداد تعقيدا وتفرعا، لذلك يلزم على المديرين العمل على دراسة الكثير من أوجه الرياضة من حيث الثقافة الرياضية ومتجهات التطور فى عالم الرياضة، ويلزم لتحقيق ذلك توفير مبالغ مناسبة تحقق هذه الأغراض.

٥- إحداث موازنة بين نفقات التطبيع الاجتماعى للمؤسسة وربطها مع المجتمع ودراسة ثقافة ومتجهات تطور الرياضة، أى موازنة احتياجات هذه الإجراءات مع هامش الربح.

٦- ربط المنتج بمشاهير الأبطال سيكون أحد أدوات الترويج المثلى فى صناعة الرياضة.

ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

فى هذا الفصل تعرضنا للقضايا التالية:

١- ماهية صناعة الرياضة وارتباطها بالسوق الاقتصادى العالمى، ومدى ما حققته هذه الصناعة فى الحقب الثلاث الماضية.

٢- تصنيف أعمال الرياضة فى ضوء الدخل أو الإيراد، وفى هذا المجال تعرضنا لثلاثة مداخل أساسية لتصنيف أعمال الرياضة فى ضوء الدخل، وهى: الإيراد المباشر، الإيراد المدعم، الإيراد غير المباشر.

٣- تحدثنا عن نماذج النظام المفتوح فى أعمال الرياضة سواء من حيث البيئة الداخلية أو روابط المؤسسة مع البيئة الخارجية، وضربنا فى ذلك نماذج بتجارب شركة Nicke الأمريكية التى انسحبت شهرتها إلى جميع أنحاء العالم.



٤- أسس العمل الرياضى، وأوضحنا أن النجاح فى إدارة الرياضة يعتمد على تطبيق مبادئ علم النفس وعلم الاجتماع والفلسفة ونظم أخرى، ونظرية الأسس الإدارية تستخدم فى صناعة الرياضة كما هو الحال فى الصناعات الأخرى.

٥- الثقافة الرياضية تمثل المنهج الحديث لتطوير صناعة الرياضة، فالأسلوب التقليدى لم يعد هو الأسلوب الأمثل فى إدارة صناعة الرياضة. .، فمن الأهمية بمكان تفهم أن الرياضة تتأثر بالثقافة والمعلومات التى تنشأ من داخل الرياضة نفسها، وهذا يعكس منظورا بيئيا واقعيا لموضوعات الرياضة والذى يجب أن يكون حجر الزاوية فى إدارة صناعة الرياضة.

٦- الموضوعات الرياضية يجب أن تعمل فى البيئة الخارجية على مستوى المجتمع كله، والتدريب يمثل النموذج الناجح للتفاعل مع العالم لأغراض كسب الأموال، وشعبية اللعبة أو الحدث الرياضى تنتقل باستخدام وسائل معينة إلى شعبية للمنتج الذى تروجه المؤسسة. ، وما يصرف على التدريب ليس مهدرا، فإن نتاجه سوف ينعكس على الإيرادات النهائية للشركة أو المؤسسة. .

وفى هذا الصدد تحدثنا عن رأس المال المغامر، وهو رأس مال يستخدم لتحقيق عائد مالى على المؤسسة ويوجه لتحقيق التدريب المقنن الذى يستهدف تحقيق الشهرة لمنتجات الشركة وزيادة مبيعاتها. . ثم تحدثنا عن التخطيط المالى ومدى ارتباط التدريب برأس المال المغامر، وكذلك كيف أن الرؤية والمبيعات والأرباح تمثل مكونات رأس المال المغامر.

٧- ثم أنهينا الفصل برؤيتنا عن متجهات تطور إدارة صناعة الرياضة فى المستقبل.





الفصل الثاني

إدارة الهيئات الرياضية

١- أهمية دراسة الإدارة الرياضية.

٢- أنواع العاملين فى الهيئات الرياضية.

٣- «عملية» الإدارة فى الهيئات الرياضية.

٤- الوقت والجهد المنقضى فى العمليات الإدارية.

٥- خبرات المدير.

٦- كيف تصبح مديرا فعالا.

٧- التحديات التى تواجه المديرين فى المجال الرياضى.

٨- ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

١- أهمية دراسة الإدارة الرياضية

مما لا شك فيه أن الإقبال على العمل بالإدارة الرياضية قد تزايد بشكل ملحوظ فى الحقبة الأخيرة، ولعل ذلك نتاجا لما اتجهت إليه بعض كليات التربية الرياضية فى مصر من إدراج أقسام وشعب لدراسة الإدارة الرياضية، والأمر الأكيد أن كل ذلك قد جاء لتلبية متطلبات واحتياجات سوق العمل، حيث أصبح هذا السوق يستوعب أعدادا كبيرة من خريجى التربية الرياضية للعمل فى إدارة الهيئات والمؤسسات الرياضية.

ورغم كون موهبة القيادة تعتبر أحد متطلبات العمل الإدارى فى المجال الرياضى كما هو الحال فى إدارة المجالات الأخرى، إلا أن الصقل والتأهيل والتدريب والدراسة تعتبر من الأهمية بمكان لصقل هذه الموهبة. . ، مما يمكن القول معه أن دراسة الإدارة الرياضية أمر ضرورى لتحقيق النجاح فى العمل الإدارى أيا كان المجال الحادث فيه.

الدارس للإدارة الرياضية الذى يأمل أن يحتل مركزا إداريا فى أحد الهيئات والمؤسسات الرياضية يعلم تماما أنه مطالب لتحقيق ذلك أن يجتاز عددا لا بأس به من الدورات المؤهلة للعمل الإدارى، ورغم هذا العلم الذى قد يصل إلى حد اليقين إلا أنهم – وكذلك غيرهم من المديرين – غالبا ما يطرحون سؤالا هاما هو: لماذا الحاجة للدراسة لتعلم عملية إدارة الهيئات أو المؤسسات الرياضية؟ وهذا تساؤل يدعو بشكل غير مباشر إلى مدى إمكانية النجاح فى العمل الإدارى بدون دراسة والاعتماد على الموهبة والخبرات العملية. . ، فالدراسة قد تكون مرهقة ومكلفة فى بعض الأحيان.

هذا السؤال مطروح على الساحة سواء من الطلبة أو المديرين الراغبين فى ارتياد أعمال عديدة فى المجال الرياضى مثل أعمال المدرب الرياضى، أو المدرب الخصوصى، أو الكتابة عن الرياضة فى أحد الصحف، أو كمندوب مبيعات للبضائع الرياضية، أو خبير فى اللياقة البدنية، أو مندوب للتسويق. . . إلخ.

للإجابة على هذا السؤال يلزم أن نوضح الأسباب الكثيرة التى تدعو إلى دراسة الإدارة سواء كان الهدف العمل كإخصائى رياضى أو مدرب لياقة أو فى التجارة الرياضية أو غيرها من الأعمال المرتبطة بالمجال الرياضى.

فى البداية نجد من الواضح أن المديرين المنتظرين يجب عليهم أن يلموا ويتفهموا العملية الإدارية حتى يمكنهم التأهل للمراكز المسئولة، كما يجب عليهم أن يتفهموا الإدارة حتى يمكنهم تطوير مهارات الاتصال بين الإدارة والموظفين.

لقد أصبحت الهيئات الرياضية أكبر حجما وأكثر تعقيدا، ومن ثم فهذه الهيئات أصبحت فى حاجة إلى مديرين ذوى إعداد جيد، وإذا كانت الإدارة ليست فى مخططات الدارسين فى الوقت الحالى إلا أنه

سيأتى اليـوم الذى سيجدون أنفـسهم يواجهون فرصـا كبيرة ليصـبحوا مديرين. إن المرتبـات العالية التى يتقاضـاها المديرون سوف تجعل الإدارة أكثر جـاذبية لهم، ومن ثم سوف يسعون بكـل قواهم لتعلم علوم وفنون الإدارة، وسوف لا يفوتون فرصة للتأهيل والصقل، وسوف يكون سـباقا محموما من أجل التسلح بكل ما هو جديد فى عالم الإدارة الرياضية.

دورات الصقل والتدريب.. أحد الأمور الهامة لإعداد الأفراد للعمل سواء كان العمل إداريا أو فنيا

الغرض من هذا الـفصل هو تزويد الدارسين للإدارة الرياضـية بالمعلومات الأسـاسيـة حول تطوير المبادئ الرئيسية لإدارة الهيئات الرياضية.

- أولا: سوف نختبر نوعين من العاملين والمديرين فى الهيئات الرياضية. . ،
- وثانيا: سوف نناقش العملية الإدارية وممارساتها. . ،
- وثالثا: سوف نلقى الضوء على القدرات المطلوبة للمديرين العاملين فى المجال الرياضى. . ،



- وبعد ذلك سوف نتطرق إلى الأدوار والوظائف الإدارية التى يجب أن يقوم بها مديرى الرياضة فى المستقبل. كل ذلك على أمل أن تكون المعلومات الواردة فى هذا الفصل خير مساعد فى زيادة الوعى بأهمية دراسة علوم الرياضة كأساس للتقدم والرقى نحو الأحتراف المهنى فى الإدارة الرياضية.

٢- أنواع العاملين فى الهيئات الرياضية

المجال الرياضى كأى مجال آخر يرتادة نوعان من العاملين، أحدهما المتخصصون الفنيون، وثانيهما المديرون أو الإداريون. وسوف نلقى الضوء على كلا النوعين فى المجال الرياضى علما بأن كليهما مشارك فى نجاح المؤسسة الرياضية.

أولا: المتخصصون الفنيون:

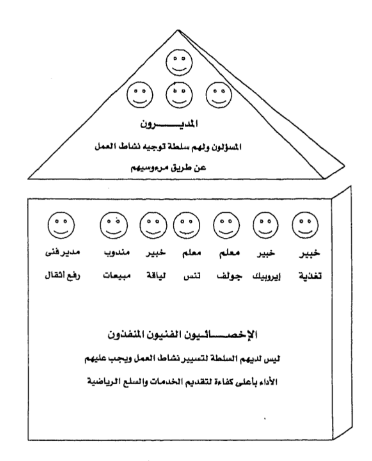
المتخصصون الفنيون هم موظفون يستخدمون المهارات الفنية المتخصصة والمعارف والقدرات كمديرين يقدمون الخدمات والخبرات أو البضائع التى تروجها مؤسساتهم الرياضية والتى من أجلها أسست هذه المؤسسات الرياضية. هؤلاء يؤلفون الغالبية العظمى من قوة العمل. وهم ليس لديهم أى مسئوليات تتعلق بتسهيل وتيسير العمل للموظفين الآخرين. ولكن رغم كونهم ليسوا مديرين أو إداريين فإنهم فى حاجة إلى مهارات الإدارة حتى يمكنهم إنجاز أعمالهم اليومية، فإن المتخصص فى تدريبات الإيروبك aerobic سوف يحتاج إلى خبرات إدارية فى عمله مع مجموعات المتدربين ومراقبة العمالة التى تعمل معه.. وغير ذلك من الأمور الإدارية التى تجعل عملية التدريب نفسها سهلة وميسرة.

مرفوض تماما تصور البعض أن المتخصصين الفنيين لا يلزمهم مهارات إدارية للنجاح فى أعمالهم، هذا بعيد تماما عن واقع الأمر، فمن الصعب تصور أى وظائف - أيا كانت - لا تستخدم المهارات الإدارية بشكل مطلق.

من أمثلة المتخصصين فى الهيئات الرياضية (انظر الشكل رقم ١).

- مدرب اللياقة البدنية.
- حكام وقضاة المباريات.
- مدرب الإحماء.
- مساعد مدرب رياضى.
- مدرب الأحمال الرياضية.
- خبير لياقة بدنية.
- مدرب شخصى.
- مدير أعمال.
- مدرب محترف (تنس، جولف، اسكواش).
- خبير تغذية رياضية.
- مندوب مبيعات بضائع رياضية.
- إخصائى رياضى.
- منفذ حسابات رياضى.
- صحفى رياضى.





شكل رقم (١)
العاملون فى صناعة الرياضة

ثانيا: المديرون أو الإداريون:

النوع الثانى من العـاملين هم المديرون، وبالرغم من كونهم يمتلكون مـهارات وقدرات خـاصة فى الإدارة إلا أنهم يتمتعون بسلطات رسمية لتصميم وتسيير العمل للآخرين. ومن أمثلة مسميات المديريين أو الإداريين فى الهيئات الرياضة ما يلى:

- المدير التنفيذى.	- المدير العام.	- مساعد المدير الرياضى.
- المدير.	- رئيس قسم، أو رئيس وحدة.	- مساعد المدير
- رئيس.	- مراقب القسم.	

- المدير الرياضى (الإدارى أوالفنى).
- المدرب الرياضى العام (المدير الفنى).

مما لا شك فيه أن كلا النوعين سواء كان المتخصص الـفنى أو المدير الإدارى فإن كليهما مسئول عن تنفيـذ العمل فى الهيئـات الرياضية، ولكل منهـما أدوار محددة، فـالمديرون يعينون رسميـا فى وظائفهم ومراكزهم ولهم سلطات معينة تساعدهم على تسيير العمل لمن يتبعونهم، بينما الإخصائيون الفنيون لا يتم



تعيينهم فى مراكـز لها سلطة التوجيه لسلوكيات مـساعديهم، لذلك فإن الفنيين إخصائيـون لتنفيذ العمل تحت رقابة ومسئولية المديرين أو الإداريين.

المدير أو الإدارى له سلطة رسمية لتوجيه أعـمال الآخرين، وتتفاوت هذه السلطات من مدير لآخر وفقا لاعتبارات كثيرة، وفى التسلسل الهرمى للنمو الإدارى فإن المديرين يمكن تصنيفهم عادة إلى:

- الإدارة العليا. .، وهم مديرو القمة.
- الإدارة الوسطى. .، وهم مديرو الوسط.
- الإدارة الإشرافية. .، وهم مديرو المراقبة.

مديرو القمة. .، يمثلون مجموعة صـغيرة من المديرين، ويعرفون بمسمى المديرين المنفذين، ولديهم القوة والسلطة الكافية، وهم عادة مسئولون عن الهيئة كلها أو أحد أقسامها الهامة.

مديرو الوسط. .، يطلق عليهم المديرين الإداريين، ويتم اختـيارهم عن طريق مديرى القمة؛ لذلك فهم مسئولون من مـديرى القمة، كما أنهم يتمتعون بسلطـات على مديرى المراقبة (الإشراف) وفى بعض الأحيان على الإخـصائيين الفنيين أيضا. ونجد أن مـساعد المدير العام ونواب مديـرى الأندية وهم من فئة مديـرى الوسط يمثلون همزة الوصل بين الإدارة السـفلى الإشرافـية والإدارة العلـيا القمـية، لذلك فـهم معـرضون لمتطلبـات متناقـضة فى بعض الأحـيان بين المستـويين (الأعلى والأدنى) فى التسلســل الهرمى التنظيمى، وهم مـصدر المعلومات وحل المـشكلات لكونهم على علم بالجانب الفنى للمنتج أو الخـدمات وذلك بالنسبـة لمديرى القمـة؛ لذلك فإن الإدارة الوسطى تعتـبر بمثابة مـديرين عمـوم ومديرين فى نفس الوقت، فالإدارة الوسطى ومديروها مسئولون بشكل عام عن:

- إدارة قسم أو وحدة تنظيمية.
- تأكيد كفاءة تنفيذ المهام المحددة.

هذا، ويجب على مديرى الوسط أن يكونوا ممـيزين، ولكونهم محركين وتابعين ومـتصلين بمن هم أعلى منهم إداريا (مديرو القمة) وكذلك من هم أدنى منهم إداريا (الإدارة الإشرافية) تبعا للتسلسل الهرمى التنظيمى.

مديرو المراقبة والإشـراف. .، نظريا يعرف مديرو مستوى المراقـبة (الإشراف) بمديرى الخط الأول، حيث يقدمون تقاريرهم لمديرى الإدارة الـوسطى، وهم مسئولون عن موظفيهم. .، ويعتبـر منسقو اللياقة البدنية، والجولف، ومدرب الأثقال، والتنس. .، والأيروبك يمثلون أمثلة لمديرى المراقبة. .، وبالإضافة إلى لقب «منسق»، «مدير مراقبة». . فهناك ألقاب أخرى مثل:

- مراقب.
- مراقب قسم.
- رئيس قسم.
- مساعد مدير.
- مراقب وحدة.

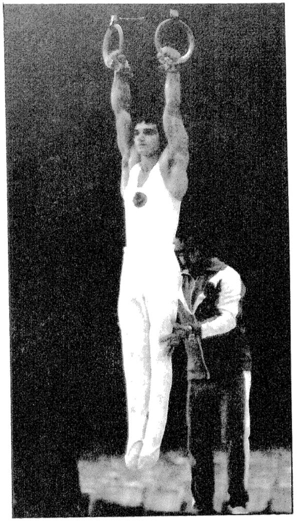


وبصرف النظر عن اللقب المستخدم لمديرى المراقبة فهم مسئولون بالأولوية عن مراقبة الموظفين غير الإداريين، فوظيفتهم تتضمن الاتصال والتحضير والتأثير على الموظفين لتنفيذ العمل بشكل مؤثر وفعال. . ، وهذا فى حد ذاته يوضح لماذا تُعد مراكزهم متميزة، حيث يرجع ذلك إلى أنهم يمثلون المصدر الرئيسى للاتصال بين الإخصائيين غير الإداريين وبين الإدارة كما هو موضح بالشكل رقم(٢).

الجدول رقم(١) يوضح بعض ألقاب ومسميات المديرين فى المستويات الإدارية المختلفة فى ثلاثة أنواع من المؤسسات الرياضية.

٣- « عملية » الإدارة فى الهيئات الرياضية(*)

عندما يمارس المديرون أعمالهم فى المجال الرياضى فإنهم يستخدمون مجموعة متطورة ومتقدمة من الأنشطة المتبادلة والمتقابلة تعرف بكونها «العمليات» الإدارية وغرضها تحقيق الأهداف والأغراض الموضوعة للهيئة الرياضية، وهذه العمليات لخصها جوليك وإيروبك فى الحروف التالية:



المدرب الرياضى..، أحد أمثلة المتخصصين الفنيين فى المؤسسات الرياضية

POSDCOB وهى اختصار للحروف الأولى من كل مصطلح من العناصر الرئيسية للإدارة وهى:

- التخطيط
- التنظيم
- القيادة
- التوجيه
- التنسيق
- الرقابة
- الميزانيات

إن أدبيات الإدارة المعاصرة توضح اقتران وصف الإدارة فى الهيئات والمؤسسات الرياضية بـ«العملية» حيث إن مراجع الإدارة والدارسين لعلوم الرياضة قد ركزت على أن المتهن لمهن الإدارة يمارسها كعملية.

وبالرغم من اختلاف ممارسات نماذج الإدارة إلا أنه يوجد اتفاق عام حول طبيعة عملية الإدارة، حيث تبدأ بالتخطيط وتنتهى بالرقابة أو التقويم، ولا يوجد ترتيب منطقى لاستخدام الأنشطة الإدارية من

(*) The Sport Management Process.

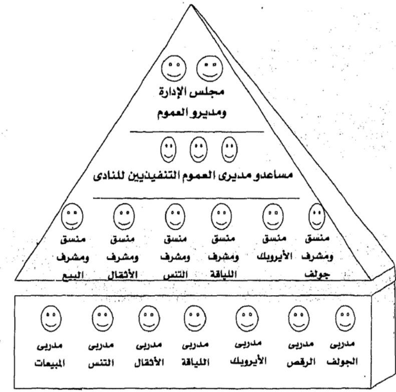
إدارة المنشآت الرياضية..، أحد علوم الرياضة الحديثة، فقد يكون من السهل توفير المال لبناء المنشأة، ولكن إدارة هذه المنشأة هو الأمر الذى يلزم أن يشغل بالنا ويؤرقنا؛ وإلا ضاعت الملايين التى دفعت فى الإنشاء ولم تتحقق الأهداف الموضوعة



جدول رقم (١)

ألقاب ومسميات المديرين فى المستويات الإدارية المختلفة فى ثلاثة أنواع من المؤسسات الرياضية

مستويات الإدارة	المؤسسات الرياضية الثلاثية		
	مؤسسة احتراف بيسبول	مؤسسة استثمار (نادى صحى . جمينيزيوم)	برنامج النشاط الرياضى بالكليات
الإدارة العليا	الرئيس مسئول التنفيذ الرئيسى نواب الرئيس	المالك مدير العموم مديرو المناطق	مجلس الوكلاء رئيس الجامعة مدير النشاط الرياضى
الإدارة الوسطى	مدير العلاقات العامة مدير المبيعات مدير التسويق مدير الفريق	مديرو المواقع والتخصصات المختلفة	المديرون الفنيون المدربون مساعدو المديرين مدير التطوير
الإدارة الإشرافية	مدير عمليات الإستاد مدير الإذاعة المدير الإدارى للبيسبول	المنسقون والمشرفون إيروبك . لياقة . جولف بيع . رفع أثقال	مدير المعلومات الرياضية مدير التسويق المنسق الأكاديمى



شكل رقم (٢)

المستويات الإدارية ووظائف العاملين

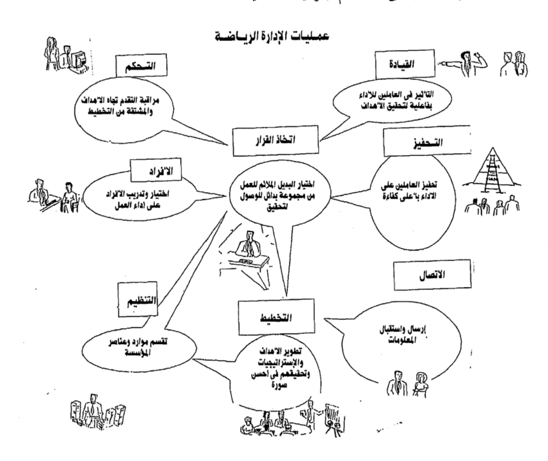


جانب المديرين، فالمديرون يمكنهم استخدام أنشطة إدارية عديدة فى وقت واحد، حيث يقومون بتنفيذ وتحقيق مسئولياتهم المتعلقة بوظائفهم فى وقت واحد كما هو موضح بالشكل رقم (٣). كما يوضح الجدول رقم (٢) تعريفا مدعما بمثال لعناصر الإدارة فى نادى رياضى خاص.

النموذج الموضح بالشكل رقم (٣) يشرح الإدارة كعملية للمنظمات الرياضية، وهذا النموذج يوضح أن اتخاذ القرار عملية ملازمة لكل عملية من عمليات الإدارة، والنموذج مفصل بصورة أكبر فى الجدول رقم (٢) حيث يتبع كل عملية تعريف مبسط ونماذج وأمثلة توضح كيف يمارس المديرون العمليات المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة .

٤ - الوقت والجهد المنقضى فى العمليات الإدارية

الوقت والجهد المبذولان من المديرين فى كل عملية يعتمد بشكل كبير على المستوى الإدارى للمدير فى التسلسل الهرمى التنظيمى، فالمراكز الإدارية مختلفة والمديرون يقضون أوقاتا مختلفة كثيرة وطويلة ويبذلون جهودا كبيرة ومضنية فى استخدام وتوظيف العمليات المخططة.



شكل رقم (٣)
عمليات الإدارة فى المنظمات الرياضية



جدول رقم (٢)
عناصر الإدارة فى نادى رياضى خاص

العنصر	تعريفه	المثال
التخطيط	تحديد اهداف المنظمة لتحقيقها وتطوير وتحديد الخطط الإستراتيجية لتحقيق تلك الأهداف.	تنبؤ المدير العام للنادى بزيادة فى إعداد التسجيل للعام الجديد مع ترتيب التسهيلات المختلفة ليكون النادى مفتوحا ١٨ ساعة يوميا بدلا من ١٥ ساعة.
التنظيم	تقسيم المنظمة إلى وحدات رئيسة وفرعية بما يسهل توحيد الجهود لتحقيق الأهداف.	بعد انضمام مدرب جديد حدد المدير العام المطلوب من مدير الجولف التعاون مع المدربين الجدد مع تدريبهم على البرنامج الجديد وبميزانية مناسبة.
التوظيف	تجنيد، اختيار، تأجير، تدريب، تنمية، مكافأة، تقويم وتأييد ومساعدة القوى العاملة لتحقيق أهداف المنظمة (اختيار الشخص المناسب لأداء العمل).	المدير العام يعلن عن المناصب. ثلاثة مدربين، مدرب مساعد، سكرتارية ويعلن المدير العام عن مقابلة شخصية لمراجعة السيرة الذاتية والشهادات لاختيار العمالة اللازمة لبرنامج الجولف.
القيادة	التأثير فى الفرد او المجموعة لتحسين ادائهم للوصول لأهداف المنظمة.	المدير العام يشجع مدرب الجولف.
التحفيز	استثارة القوى الداخلية (إشباع الحاجات والرغبات) والخارجية التى تدفع الفرد أو المجموعة لإنتاج البضائع أو تقديم الخدمات بأفضل صورة ممكنة.	المدير العام يعلن عن نظام جديد للثواب للعاملين على سبيل المثال المشاركة فى الفوائد، جائزة الاستحقاق.
الاتصال	إرسال واستقبال المعلومات عن طريق القنوات المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.	المدير العام يعقد اجتماعًا اسبوعيًا مع مدربى الجولف والتنس لتحديد أنشطة الأسبوع القادم.
الرقابة	مقارنة مستوى التقدم بالأهداف والأغراض المحددة سلفا عند التخطيط للمنظمة مع تقويم الأداء للتعرف على الأهداف التى تم تحقيقها طبقاً لما هو مخطط له.	بعد ثلاثة شهور يقدر المدير العام التقدم العام للجولف . التنس مع المسئولين ويناقش الطرق الممكنة لجعل البرنامج اكثر تشويقاً لجذب المزيد من الأعضاء.
اتخاذ القرار	اختيار البديل المناسب من البدائل المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة بطرق فعالة.	



مديرو الرقابة ومن أمثلتهم فى المجال الرياضى منسقو برامج الترويح ومنسقو الأيروبك يقضون أوقاتا طويلة فى عمليات توجيه وتحضير وقيادة واتصال مع الإخصائيين الفنيين لمساعدتهم على أداء وظائفهم المكلفين بها . . وهذا مختلف عن مهام مديرى المستوى التنظيمى مثل وكلاء الفرق الرياضية المحترفة ومديرى ووكلاء الرياضة فى الجامعات والمديرين العموميين حيث نجدهم يفضلون التخطيط على المستوى البعيد (التخطيط طويل المدى) ويهتمون بتنظيم البناء الرسمى الكلى ويتحكمون عن طريق إرشاد وتوجيه مجموع الآراء المنظمة . هؤلاء المديرون يبغون زيادة رأس المال ونجاحه. حتى إذا دعت الحاجة إلى خوص المزادات الضخمة. . ، كما هو موضح بالشكل رقم (٤) ومن الشكل يتضح أن المستوى الإشرافى يقضى أغلب وقته ومجهوده فى التوجيه - الاتصال - القيادة - تحفيز المتخصصين الفنيين فى تحسين أدائهم لواجباتهم، فى المقابل نجد الإدارة العليا مثل المدير الفنى والمدير العام يقومون بعمليات التخطيط الإستراتيجى للأهداف - تنظيم الهيكل التنظيمى العام للمؤسسة والرقابة على جميع أوجه نشاط المؤسسة.

٥- خبرات المدير

مديرو الهيئات والمؤسسات الإدارية يستخدمون مهارات عديدة، وهم معرضون لأدوار إدارية مختلفة ومتباينة المستوى؛ لذلك اهتم العلماء والخبراء بوصف وتعريف المهارات التى يستخدمها المديرون وكذلك أدوارهم وأساليبهم فى تنفيذ عمليات الإدارة، لذلك سوف نتحدث عن اتجاهين هامين فى خبرات المديرين أحدهما يتعلق بالمهارات الإدارية وثانيهما يتعلق بالمبادئ الإدارية.

أولا: المهارات الإدارية للمديرين:

إن مصطلح «مهارة» يعكس فكرة كيف أن أداء الفرد للوظائف والمهام الإدارية ليس غريزيا، حيث يمكن اكتساب المهارات وتعلمها وتطويرها من خلال الخبرة، والصقل والتأهيل، والدراسة، والمهارات المطلوبة للمديرين والإداريين هى وفقا لرأى كاتز katz (١٩٧٤) (انظر الشكل رقم٥):

* المهارات الفكرية. * المهارات الإنسانية. * المهارات الفنية.

المهارات الفكرية مثلا تعتبر من الأهمية بمكان للمديرين، حيث تمكنهم من النظر للمؤسسة الرياضية نظرة شمولية، وكذلك إدراك العلاقات بين أجزاء أو أقسام المؤسسة التى فى مجملها تكون المؤسسة ككل.

خذ مثلا. . ، وكيل الاتحاد الدولى لكرة السلة NBA يستخدم مهارات الإدراك للتعرف على العلاقات التى ترتبط بها متطلبات السوق والخدمات المقدمة من الاتحاد، وباعتبار كرة السلة تعتبر اللعبة الشعبية الأولى فى بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية فإن إدراك هذه العلاقات يصبح أمرا ضروريا وهاما، حيث إن الخدمات المقدمة من الاتحاد الدولى لكرة السلة يجب أن تراعى حالة السوق الكلى للبضائع والخدمات المقدمة للفرق الفردية للمحترفين والتى تكون فى مجملها وحدات المؤسسة وقد تعتمد عليها فى مواردها الأساسية.

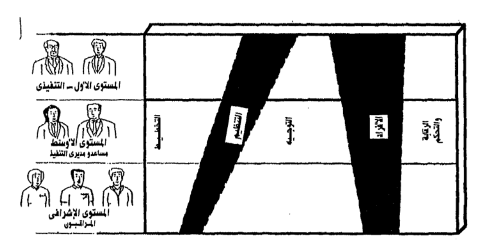


المهارات الفنية يستخدمها المديرون للتفاعل مع الآخرين، ولينسقوا جهود الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة، وبالتحديد فإن هذا يتطلب أن يكون المدير قـادرا على العمل خلال كل المقومات الداخلية والخارجية.

خذ مثلا على ذلك. . ، إذا كنت مديرا للمجال الترويحي فى إحدى الجامعات، وقد واجهتك أقلية من الطلبة غير راضين عن الأنشطة، فكيف تسـتخدم مهارات العلاقات الشخصـية للتعامل مع هذا النقد بصدر رحب وبأسلوب يؤدى فى النـهاية إلى جذب هؤلاء الطلاب إلى الأنشطة التى تقـدمها الجامـعة. . هذا الأمر على جانب كبير من الأهمية.

المهارات الفنية تشمل المعـرفة الخاصة بالأدوات والمصادر المستخدمة لتـحقيق أهداف المؤسسة، ومن الأهمـية بمكان أن يكون لدى المديرين القـدرة على أداء أعـمال فنيـة محـددة وكذلك القـدرة على تعليم مرءوسيهم كيفية تنمية الأداء لهذه الأعمـال. مثال: إذا كنت مديرا لشركة تسوّق أحذية ألعاب القوى فإنه من الأهمية بمكان أن تقـوم بإعداد تقرير سنوى وميزانيـة سنوية لقسم التسويق بالشـركة، ومهـم أن يكون المدير قادرا على أن يعلم مرءوسية بالقسم كيفية إعداد مثل هذه التقارير.

الرقابة	التوظيف	القيادة	التنظيم	التخطيط	
					مستويات الإدارة العليا
الرقابة	التوظيف	القيادة	التنظيم	التخطيط	الإدارة الوسطى
					الإدارة الإشرافية التنفيذية



شكل رقم(٤)
مستويات الإدارة متضمنة توظيف العناصر والمكونات



ثانيا: المبادئ الإدارية للمديرين:

بجانب ما جاء عن المهارات الإدارية فى الجزء السابق، فإن المديرين يتعرضون لمبادئ مختلفة خلال تنفيذهم للعملية الإدارية.

ويعرف «جيروم كوارترمان» المبدأ على أنه «مجموعة من السلوكيات المقبولة والمشتركة مع المراكز والمستوى الإدارى».

فى إطار هذا التعريف فإن المدير النموذجى يجب أن يتحلى بكثير من المبادئ بعضها يرتبط بالعلاقات الشخصية وبعضها يرتبط بالمعلومات وبعضها يرتبط باتخاذ القرارات.

يجب على المديرين أن يهتموا بالعلاقات الشخصية مع الآخرين، والمديرون الصوريون يؤدون خدمات رمزية وتشريعية مختلفة للهيئة قبل الترحيب بالزائرين وتمثيل المؤسسة أو الهيئة فى المهمات الرسمية، وقص شريط الافتتاح للمنشآت والأقسام والأفرع الجديدة بالهيئة.

لعلاقات المديرين مع مرءوسيهم دور كبير فى نجاح العمل..، وهم بذلك يسهلون أدوارهم فى التعامل مع المرءوسين من حيث التحديد والاختيار والتدبير والتحفيز فى العمل، وكذلك فإن هذه العلاقات تسهل على المديرين عمليات التوجيه وتحديد مسار جهود المرءوسين نحو تحقيق أهداف الهيئة أو المؤسسة.

مبادئ الإدارة مهمة للمدير، فالمدير مسئول عن تنسيق العمل مع المرءوسين، إن مدير المبيعات (مبيعات التذاكر) يلعب دور الرئيس عندما يزود ساعات العمل لموظفى التسويق عبر الهاتف، فنجاح المدير فى علاقاته الشخصية مع مرؤسيه سيجعل من الاتصال معهم خارج وحدة العمل أو المؤسسة أسرع وأفضل وأكثر إنتاجية.

هذا الاتصال بين المدير والمرءوسين، أو بين المدير والمسوّقين أو بين منسق التصاريح والبائعين..، هذا الاتصال سيكون أحد الأوراق الرابحة فى نجاح العمل.

خذ مثلا، منسقو التصاريح عادة ما يحصلون على اتصالات وعلاقات مع البائعين وذلك ليكونوا على دراية بفترات الأوكازيونات على بعض السلع.

كما أن الأمر يتطلب أن تكون هناك مهارات اتصال بين المديرين وأقرانهم فى الهيئات والمؤسسات الأخرى، فمثلا مديرو الأنشطة الترويحية عادة ما يتقابلون مع أقرانهم فى المؤسسات والهيئات الأخرى لبحث كيفية تصويتهم فى قضايا مهنية ومنظمات مهنية ينتمون إليها، وفى اتصالاتهم هذه يروجون لسلعهم، وهم يجيدون مهارات الاتصال بشكل عام..

المهارات والمبادئ هامة جدا لجميع المستويات الإدارية فى المنظمات والهيئات والمؤسسات الرياضية؛ لأنها الأساس الذى من خلاله يقوم المديرون برسم الطرق والأساليب ووضع السياسات وتنفيذ الأعمال لتحقيق الأهداف الموضوعة من خلال عمل الآخرين، الشكل رقم (٥) يوضح مدى الأختلاف بين



المستويات الإدارية فى استخدام المهارات الإدارية، فمثلا فإن مديرى المستوى الأول (الإشرافى) يستخدمون المهارات الفنية الرياضية فى تحسين الأداء الرياضى وتقديم خدمات للنادى الرياضى، بينما نجد أن مالكى النادى أو مجلس إدارة النادى يستخدمون المهارات الفنية بدرجة أقل ويقضون الوقت الأكبر فى المهارات الفكرية.

أما مديرو المستوى الأوسط أو الإدارة الوسطى فيقضون وقتهم فى كل من المهارات الفنية والمهارات الإنسانية، مع ملاحظة أن العلاقات الإنسانية تستخدم بصورة متوازنة فى المستويات الثلاثة. كما يوضح الشكل رقم (٥) أنه يجب أن يكونوا مدربين على المهارات الفنية والإنسانية لأداء متطلبات وظائفهم وتقديم خدمات للنادى. ولكن ما سبق لا يعنى أن المتخصصين الفنيين لا يمكن أو لا يجب أن يستخدموا المهارات الفكرية، الحقيقة نقول أن المتميز منهم سوف يستخدمها.

الإدارة العليا
الإدارة الوسطى
الإدارة الإشرافية
المتخصصون الفنيون

المهارات الفنية
المهارات الفكرية
المهارات الإنسانية

شكل رقم (٥)
حجم ونوع المهارات لكل مستوى إدارى

٦- كيف تصبح مديرا فعالا

منذ سنوات عديدة تخرج «حازم» و«أميرة» من إحدى كليات التربية الرياضية - قسم الإدارة الرياضية - تخصص تسويق رياضى، وتم تعيينها فى مؤسسة رياضية تقوم بالتسويق الرياضى كمساعدين فى أحد أقسام المؤسسة.

ومضى عامان..، بعدها تم تعينهما كمديرين لقطاعين بالقسم. نتيجة لذلك فإن راتبيهما قد ارتفعا عن ما كانا عليه..، فما كان مخصصا لهما فى الوظيفة السابقة وهى تنظيم الدعاية يقل بكثير عن ما خصص لهما فى عملهما الجديد باعتبار أنهما قد أصبحا مديرين يراقب كل منهما مشروعا مختلفا عن الآخر.

بعد مرور ستة أشهر..، حقق «حازم» نجاحات ملحوظة وكان واضحا مدى تقدمه فى عمله وإنجازاته، وكانت قراراته سليمة وعلاقاته ناجحة مع العملاء وكذلك من يعمل معهم. أما «أميرة» فلم يكن حالها مثل زميلها، فقد خاضت العديد من المشاكل فى خططها ومواعيدها وعلاقاتها، وكانت رؤيتها لمجموعة المندوبين غير موفقة، لذلك كان شعورها بالإحباط واضحا..، وكان رئيسها على علم بكل ذلك. ماذا حدث لكل من «حازم»، «أميرة»؟.



«حازم» تكيف مع دوره الجديد، وأدرك أنه مقبل على مسئوليات جديدة وأدوار جديدة داخل الهيئة أو المؤسسة، ووضع نصب عينيه أن يتكيف مع هذا المجال الجديد الأكثر تخصصا عن سابقه، واجتهد فى تحقيق اتصالات جيدة مع العملاء والمرءوسين والرؤساء. فحصل على تأييد رئيسه وتشجيعه وكسب ثقة مرءوسيه والعملاء. وأدرك «حازم» من اللحظة الأولى أن دوره قد اختلف عن سابقه، فقام بتحديد الأهداف بوضوح، وحدد قدرات مرءوسيه جيدا، ثم حدد أولويات العمل وأقنع بها مرءوسيه واستخدم فلسفته الخاصة فى إقناع رؤسائه، وناقش مفردات العمل مع مساعديه وشارك فى التنفيذ مع أفراد قطاعه.

«أميرة». . ، كالتعبير الدارج «غرقت» فى الدور الجديد الملقى عليها، وأصبحت مرتبكة، وأصرت على وجهة نظرها أن مسئوليتها عن المشروع تعنى ضرورة أن تتأكد من كل تفاصيل المشروع وظواهره حتى يتم، وفرضت على المرءوسين توقيعات للحضور والانصراف، ولم تربط الدوام بالإنتاج، وعندما كانت تجد خطأ ما تصححه بنفسها وذلك ضمانا لتحقيق الأهداف، وحرصا منها على التفاصيل كانت تقضى وقتا طويلا فى عمل أشياء تبدو جيدة، ومن ثم أصبحت أكثر اشتراكا فى الفحص وتجاهلت المستويات الأخرى، فلم تهتم بعمل الملفات وتسجيل التقارير وتقويم الموظفين فى الوقت المناسب، وسلبت الكثير من مسئوليات موظفيها لدرجة وصولهم لحد السلبية حيث يتطلب الأمر الرجوع إليها فى كل صغيرة وكبيرة، ثلث الموظفين تغيرت وظائفهم وبعضهم تركوا المؤسسة فى خلال سنة.

ما حدث مع «حازم» و«»أميرة» يستدعى العديد من التساؤلات:

- ما مبادئ العمليات الإدارية التى انتهجها «حازم»؟
- ما مبادئ العمليات الإدارية التى تنقص«أميرة»؟
- ما مبادئ العمليات الإدارية القوية لدى كل من «أميرة» و«حازم»؟
- إذا كنت المدير العام. . كيف تساعد «أميرة» لتحسين أدائها، وكيف ستجنبها خطأ فحص التفاصيل وتركيز السلطات وسحب المسئوليات من الموظفين؟

عندما يغير الإدارى عمله ويصبح مديرا فعليه أن يهتم بالمعلومات المتضمنة جميع متغيرات العمل والسوق والعملاء، ومصادره فى هذه المعلومات الرؤساء والمرءوسين والأقران والمشرفين ووسائل الأخبار والبريد الإلكترونى والإنترنت. . إلخ.

بحصول المدير على المعلومات يصبح المحورالرئيسى للعمل، وعندما يقوم المدير بنقل المعلومات إلى الآخرين فى المؤسسة خلال الاجتماعات ووسائل الاتصال الأخرى فهو يقوم بدور المعلن، حيث يمكنه خلال ذلك تغيير مهام المرءوسين وأدوارهم من خلال فكر جماعى مقنع.

من خلال المسئولين عن مباشرة الأعمال (المقاول) فإن المدير يسعى إلى التأثير والتغيير لتحسين وضع المؤسسة، كما أن تقديم المعلومات إلى المسئولين عن مباشرة الأعمال سوف يكون له مردود قيم، فتزويد مكتب بيع التذاكر مثلا بتكنولوجيا الكمبيوتر«الحاسب الآلى» ينقل مستوى الأداء فى هذا المنفذ ويجعل



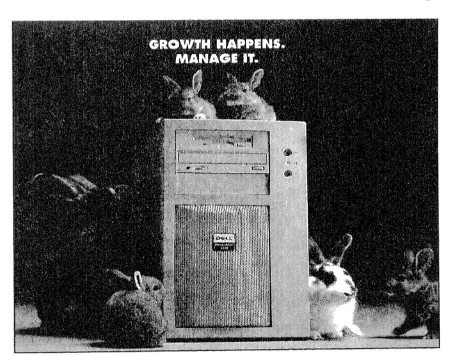
المدير مشاركا بشكل غير مباشر فى مباشرة الأعمال، وكمثال آخر فإن مدير العمليات لفريق كرة القدم للمحترفين إذا زود كل عضو من الموظفين بمعلومات عالمية من الإنترنت سوف يكون قد ساهم بشكل فعال فى رفع كفاءة العمل.

من خلال المسئولين عن الأزمات والأحداث المتوقعة يمكن للمدير تجنب الكثير من الوقت والجهد والمال، فعادة هؤلاء المتخصصين فى مواجهة الأزمات يكون لديهم تصورات واضحة عن المشكلات المتوقعة والمفاجئة التى قد تجبر المدير إلى الاستعانة بخبرات إضافية لمواجهة هذه الأزمات.

وكذلك الأمر مع المسئولين عن التسويق والدعاية، فيجب على المدير أن يفهم أن هؤلاء المتخصصين لديهم معلومات وافية، وأن هذه المعلومات يجب أن يلم بها الموظفون لتحسين الأداء.

وكذلك المسئولين عن المشتروات، فإنهم يجتمعون مع أفراد داخل أو خارج وحدة العمل أو المؤسسة للحصول على امتيازات وموافقات تتعلق بالقضايا المحورية، وكذلك المساومات والاتفاقيات داخل وخارج المؤسسة، وهذه أدوار هامة يجب أن يستوعبها المدير. . ، فمثلا المسئول عن المشتروات لاتحاد كرة السلة يتفاوض مع البائعين على أقل الأسعار وسرعة التسليم للأجهزة والإمدادات.

هذه وغيرها أعمال أساسية يجب أن يلم بها المدير، والمدير هو الذى يستثمر مهاراته ومبادئه الإدارية فى تفعيل هذه الأدوار بما يحقق نجاح العمل وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أن مراعاة أساليب الإدارة الحديثة وعناصرها يعتبر خط الدفاع الأول ضد الفشل وعدم إمكانية تحقيق الأهداف. لكل ذلك نجح «حازم» ولم تنجح «أميرة» وغير ذلك كثير مما يتضمنه هذا المؤلف.



استخدام الكمبيوتر يرفع من كفاءة العمل الإدارى



٧- التحديات التى تواجه المديرين فى مجال الرياضة

لكى تصبح كـفئا فى مـهارات وأدوار إدارية متنوعـة فإن الإعداد الجـيد والتأهيل والصـقل يصبح ضرورة حتميـة، كل العاملين فى مجال صناعة الرياضة (متخصـصون - فنيون - مديرون) يجب أن يتم إعدادهم الإعداد الذى يمكنهـم من التعامل مع التحديات التى تواجـه المنظمات أو المؤسسات أو الهـيئات الرياضية التى يعملون بها.

قسم هندريكس Hendricks (١٩٩٥م) التحديات التى تواجه الأعمال الخاصة والعامة فى المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات الرياضية إلى:

أولا: التغيرات الحادثة فى القوى العاملة:

استخدام مـصطلح القوى العاملة فى مجال الإدارة فى أواخر الثمـانينيات (جونسن وباكر ١٩٨٧م) أما عن التغـير أو التنوع فى القوى العاملة فقـد عرفه ديسنسى Desensi عام ١٩٩٤م بأنه «الاختلاف بين الأفراد الموجودين فى مكان عمل ما ومشتركين فى خاصية معينة».

تضم قـوى العمل تبـاينات كثيـرة، منها مـا يتعلق بالجـنس (رجال - نساء)، ومـنها ما يتـعلق بالسن(صغار - شباب - كبار) وأيضا اختلاف فى الأجناس. . ، كل هذه القوى يحدث فيها مع مر الزمن أنواع من الحراك الذى قد يغلب فئة على أخرى أو يبرز فئة عن أخرى.

خذ مثلا فى الولايات المتحدة الأمريكية قـدرت القوى العاملة عام ١٩٩٢م بـ ١٢٧ مليونا، ومتوقع أن تصل إلى ١٥١مليونا عام ٢٠٠٥م.

فى عام ١٩٩٢م كان الإسـبانيون أصحـاب الرقم الأكبر فى قوى العمل الأمـريكية، فى حين أنهم ٢٠٠٥م سوف يمثلون نسبة صغيرة، ولكن بعد ذلك سوف يـزداد الإسبانيون عن طريق وكلائهم ليصبحوا أكثر من الأمـريكان الأفارقة (أمريكان من أصل أفـريقى)، لأن الأمريكان الأفارقة والأمـريكان الإسبانيين والأمريكـان الآسيويين سـوف لا يتعـدون ٣٥٪ من قوى العـمل فى أمريكا بحلـول عام٢٠٠٥م. ومن الواضح أن الأقلية العنصرية والأعضاء من مختلف المجموعـات سوف يتمسكون بأعداد كبيرة بالعمل فى الإدارة الرياضية بالمؤسسات والهيئات والمنظمات الرياضية المختلفة.

هذا الحراك الاجتماعى فى إدارة الرياضة يحدث على مر السنين، والمديرون الناجحون يكون لديهم دائما ميل شديد لتحريك أوضـاعهم الاجتماعية، وسوف يستغلون احتيـاجات المجتمع ومهاراتهم الإدارية فى إحداث هذا التغيـير لصالح مؤسساتهم ولمصـالحهم الشخصية، أى أنهم سوف يـستغلون هذه الفرص ولن يضيعوها أبدا.

ثانيا: تنافس القوى العاملة من أجل المساواة:

المساواة. . ، مطلب يخـضع للحوار لدى البعض وغير قابل للحوار لدى البعض الآخر. . ، ونقصد هنا المساواة فى الأجور والحوافز. . . إلخ.



من العدل أن يتساوى الناس فى أجورهم إذا كانوا يقومون بنفس العمل ويبذلون نفس الجهد والوقت ويحققون نفس النتائج بصرف النظر عن الجنس والعقيدة أو اللون.

القضية كبيرة ومتشعبة، ولكن مبدأ المساواة لا يجب أن يكون عليه خلاف إذا اتفقت الجهود والإنجازات.

العديد من القضايا المتعلقة بالمساواة ظهرت على الساحة الرياضية، نذكر منها على سبيل المثال اختلاف أجور المدربين فى لعبة كرة السلة فى الجامعات الأمريكية بين الذكور والإناث عام ١٩٨٠م، وحيث تظلمت مدربة كرة السلة فى إحدى الجامعات الأمريكية من أن الجامعة قد انتهكت ميثاق الأجر العادل وخالفت القوانين الفيدرالية لأنها تتقاضى أجرا أقل من مدرب فريق الرجال للجامعة رغم كونها تقوم بنفس العمل مع فريق النساء وحققت نفس الإنجازات، وفى عام ١٩٩١م تقدمت «سانى تيلور» وهى مديرة جمعية الرياضيين ومدربة السلة للنساء فى جامعة هوارد - تقدمت بالتماس للجامعة بأنها تتقاضى أجرا أقل من مدرب الرجال وأعلنت أنها قد أدت نفس العمل وتحت نفس الظروف التى يعمل فيها المدرب ولكنه يحصل على أجر أفضل، وإن هذا ليس عدلا ولا يحقق مبدأ المساواة.

ثالثا: الثورة التكنولوجية:

أدت تكنولوجيا الكمبيوتر إلى حدوث تقدم سريع فى قدرة وكفاءة المجال الرياضى، كما غيرت عالم الرياضة تماما.

على سبيل المثال، فى نادى صحى للياقة البدنية، فإن محطات اللياقة البدنية كلها تعمل من خلال برامج على الكمبيوتر، تقوم هذه البرامج بتحليل بناء وتكوين الجسم من شحوم وعضلات ونسب استهلاك الأكسجين أثناء العمل، كما يمكن برمجة هذه الأجهزة لوضع البرامج وجداول التدريب وجرعات العمل من حيث الشدة والحجم والكثافة بدقة متناهية، كما تقوم هذه البرامج ذاتيا بتطوير العمل فى ضوء استجابات المتدربين. بعض هذه الأجهزة يقدم إلى المستفيد سجلا كاملا عن الحالة الصحية والوظيفية والقوامية ومقدار الطاقة المبذولة وغير ذلك من بيانات يحتاجها الممارس فى تقويم حالته الصحية ومعدلات لياقته البدنية.

أجهزة الكمبيوتر أصبحت أساسية فى البيع والشراء والتسويق والتعامل والتقويم والتوجيه والإرشاد، وأصبح استخدام المدير لهذه التكنولوجيا أمرا ضروريا وحتميا فى العصر الحالى.

هذا، وقد ظهرت بوادر الثورة التكنولوجية فى المجال الرياضى مع بداية التسعينيات من القرن العشرين، وسيظل التقدم التكنولوجى أحد المحاور الرئيسية لنجاح المدير الرياضى فى إدارة المؤسسة ومساعدتها على تحقيق أهدافها.



رابعا: عولمة الرياضة:

مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادى والعشرين والألفية الثالثة سوف تتناغم وتندمج اقتصاديات الدول مع الاقتصاد العالمى بشكل غير مسبوق، وهذا الأمر يشير إلى قدر أكبر من التعاون بين المنظمات والمؤسسات أو الهيئات على المستوى العالمى، ومع هذا الموكب سوف تكون المؤسسات والهيئات والمنظمات الرياضية، وسوف تكون أكثر استعدادا للمنافسة العالمية فى مجالات الرياضة المختلفة.

ولكى نكون مستعدين للقرن الجديد يجب أن يتم تهيئة وإعداد الأجيال الحالية والجديدة للتعامل مع مفردات وآليات العمل فى إدارة الأعمال الدولية وخاصة ما يرتبط منها بالمجال الرياضى.

يجب أن يكون مديرو الرياضة مستعدين لهذا المستقبل ولهذه الثقافة الجديدة، ولعل أهمها المهارات والمبادئ الإدارية التى تسهل التعامل مع فرص الاندماج فى الأعمال الدولية.

خامسا: المحاسبات المالية:

العديد من تقارير المنظمات والمؤسسات والهيئات الرياضية توضح أن هناك صعوبات مالية.

فمثلا بعض الأندية تشير إلى أنها تواجه ضائقة مالية، أو بعض الهيئات تلوح إلى أن المصروفات تفوق الإيرادات. وبعض المنظمات تقول إن الإعانات الحكومية غير كافية ومصادر التمويل الذاتى محدودة.

كما يشير الخبراء دائما أو على أقل الأحوال إلى أن الأمر يتطلب إدارة جيدة تعمل على تقليل الإنفاق وترشيده وزيادة الموارد.. إلخ، كل هذه الأمور نشير إلى معوقات عديدة تواجه المديرين فى أعمالهم، والأمر يتطلب لتحقيق النجاح وبلوغ الأهداف أن يتم تخطى كل هذه العقبات والتحديات.

٨- ماذا قدمنا فى هذا الفصل

فى هذا الفصل تعرضنا للقضايا التالية:

١- أهمية دراسة الإدارة الرياضية، وأوضحنا أنه بالرغم من أن موهبة القيادة تعتبر أحد متطلبات العمل الإدارى فى المجال الرياضى كما هو الحال فى المجالات الأخرى، إلا أن الصقل والتأهيل والتدريب والدراسة تعتبر من الأهمية بمكان لصقل هذه الموهبة.

٢- أنواع العاملين فى الهيئات الرياضية، وهم المتخصصون الفنيون والمديرون أو الإداريون، وأوضحنا مقومات كل منهم ومسمياتهم فى الهيئات والمؤسسات والمنظمات الرياضية مدعمين ذلك برسوم توضيحية، وتطرقنا إلى الأهمية النسبية لكل منهم فى نجاح العمل الإدارى فى الرياضة.

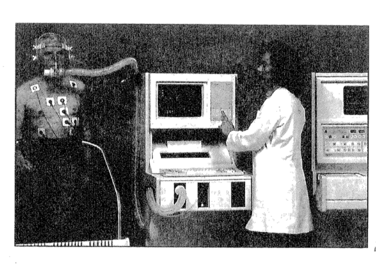


٣- «عمليـة» الإدارة فى الهيئـات الرياضيـة، وأوضحنا معنى«العـمليات» وهو مصـطلح ظهر فى أدبيـات الإدارة الرياضيـة المعاصـرة، والعمـليات فى الإدارة تبـدأ بالتخطـيط وتنتهى بالرقـابة والتقـويم. كما أن عناصر الإدارة من تخـطيط وتنظيم وقيادة وتوجـيه وتنسيق ورقابة مـفردات العمل الإدارى من أجل تحقيق القرار الرشيد. ودعمنا ذلك بالأشكال والجداول الموضحة.

٤- الوقت والجـهد المنقـضى فى العـمليات الإدارية، وأوضـحنا أن الوقت والجـهد المبـذولين من المديرين فى كل عمليـة يعتمـد بشكل كبير على المسـتوى الإدارى للمدير فى التـسلسل الهرمى التنظيمى.

٥- خبرات المدير، وسواء كانت خبرات إدارية (مهـارات فكرية - مهارات إنسانية - مهارات فنية) أو مبـادئ إدارية، وتأثير كل من الخـبرات والمبادئ الإدارية على نجـاح العمل وتحـقيق الأهداف وارتباطها بالمستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية.

٦- كـيـف تصـبح مــديرا فـعــالا..، وتعــرضنا لنموذجين لشخـصيتين تقلدا مـهـام إدارية مـعـينة ونجح أحـدهمـا وفـشل الآخـر، واسـتـعـرضـنا لماذا وكـيف وأسباب حدوث ذلك.



الأندية الصحية للياقة البدنية تستخدم أحدث الأجهزة

٧- التـحـديات التى تـواجـه المـديريـن فى المجـــال الرياضى..، وهنـا تعـرضنا للتغـيرات الحـادثة فى القوى العـاملة، وتنافس الـقـوى العـاملة من أجل المسـاواة، والثورة التكنولوجية، وعولمة الرياضة، والمحاسبات المالية.





الفصل الثالث

البيئة... الجودة والعولمة

أولا: البيئة الداخلية.

ثانيا: البيئة الخارجية.

ثالثا: إدارة الأعمال فى بيئة عالمية.

رابعا: سؤال وجواب حول العلاقة بين الرياضة والعولمة.

خامسا: ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

أولا: البيئة الداخلية

يقصد بالبيئة الداخلية للهيئة أو المؤسسة تلك العوامل التى تؤثر فى أداء هذه الهيئة أو المؤسسة داخل حدودها، سواء كانت هذه المؤسسات تستهدف الربح أم لا تستهدف الربح من منتجاتها أو الخدمات التى تقدمها للجمهور. . ، وتسمى بالعوامل الداخلية لأنها فى نطاق سيطرة المنظمة بعكس العوامل الخارجية التى تكون خارج نطاق المنظمة وتتحكم فيها متغيرات أخرى.

البيئة الداخلية أو العوامل الداخلية لأى مؤسسة أو منظمة أو هيئة تتضمن الأبعاد التالية:

١ - الإدارة:

المديرون مسئولون عن أداء المنظمة، ويقومون بأداء وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة.

وأسلوب القيادة المستخدم وطريقة اتخاذ القرارات بواسطة المديرين فى المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى يكون له تأثير كبير على إدارة المنظمة، وعادة ما يحقق المديرون سمعة كبيرة فى عالم الإدارة لنجاحهم أو حتى لفشلهم لما لهم من سيطرة على القيادة واتخاذ القرار بصرف النظر عن العوامل الخارجية أو البيئة الخارجية. فكثيرا ما نسمع ارتباط أسماء معينة من المديرين بنجاحات معينة تحققها الشركات وخاصة إذا كانت هذه الشركات متعثرة قبل تولى هؤلاء المديرين إدارتها.

٢ - المهمة:

يقصد بمهمة المؤسسة الهدف أو السبب الذى وجدت من أجله، ومن المعروف أن تطوير المهمة أو الهدف مسئولية الإدارة العليا.

وعلى المهمة أن توضح المنتجات الحاضرة والمنتجات المستقبلية، ويشيع استخدام مصطلح «منتجات» ليشمل كلا من البضائع أو السلع أو الخدمات التى تقدمها الهيئة أو المنظمة أو المؤسسة أو الشركة.

ويشير «لديمنج» إلى أن الفشل الحقيقى فى الأعمال الاقتصادية يرجع إلى أن الإدارة لا تنظر للأمام. فقد تنتج المنظمة أو المؤسسة منتجا خطأ ليس له سوق أو يصعب تسويقه لسبب أو لآخر، وهنا فإن المديرين ذوى الرؤية المستقبلية يسعون فورا لتغيير مهمة المؤسسة عن طريق عرض منتجات أخرى تتفق مع متطلبات السوق وحاجة العملاء. وقد أظهرت بعض الدراسات المسحية أن ولاء العمال للمؤسسة يقل بسبب فشل المديرين فى تطوير وتحديث المهمات بأهداف جديدة وحديثة ومتطورة.

ويشير المستشار والدكتور« راسل أكوف» إلى أنه من الأهمية بمكان أن تكون أهداف المؤسسة قابلة لقياس وتقويم الأداء بشكل موضوعى، وعلى المؤسسة أن تقرر عوامل التمايز التى تفرق بينها وبين منافسيها، وما هى الفرص الفريدة التى يجب على المؤسسة أن تقدمها لعملائها. . ، لذلك يجب أن تكون المهمة مرتبطة بكل من المستفيدين أو المودعين، والمقصود بالمستفيدين أو المودعين هؤلاء الأفراد الذين

يتأثرون بسلوك المنظمة مثل الموظفين وحملة الأسهم والعمـلاء والممولين والحكومات والهيئات والمؤسسات الأخرى المرتبطة بالمؤسسة. . . إلخ.

كما تعـرف «المهمة» يكونها النهاية التى تـناضل المؤسسة من أجل الوصول إليهـا، أما عن العوامل البيئية الآخرى فتمثل الوسائل التى تستخدم لتحقيق تلك النهايات أو تلك المهام.

٣- الموارد:

تتحقق المهام عن طريق الموارد، ولكل مؤسسة مواردها التى تستخدمـها لتحقيق أهدافها أو مهامها. وتوجد أربعة أنواع من الموارد هى:

أ- **الموارد البشرية:** ويقصد بها المديرين والعاملين فى المؤسسـة، وهذه النوعية من الموارد مسئولة عن تحقيق مهـمة المؤسسة وأهدافها، وأيضـا عليها ابتكار أفكار تؤدى إلى إحداث تغييـرات تزيد من معدلات أداء المؤسسة.

ب- **الموارد البنائية:** ويقصد بها الأصول التى تسـتخدمها المؤسسة، فمثـلا شركة«فيدكس» تملك من تلك الموارد ٤٥٧ طائرة خفيفة، ٢٩ ألف سيارة نقل.

جـ - **الموارد المالية:** وهى الموارد المالية التى تحـتاجها المؤسـسة لدفع مرتبات العـاملين والصرف على الأنشطة التى تقوم بها.

د- **الموارد المعلوماتية:** مصدرهـا الكونية والعالمية، ولكن شـركة«فيدكس» تقـضى معلوماتها بـصفة أساسيـة من شبكتها التليفزيونيـة الخاصة «FX - TV»، وحيث تغطى هذه الشبكة ١٢٠٠ من التـسهيلات على مستوى العالم.

والجدير بالذكر أن المديرين عليهم استخدام هذه الموارد الأربعة لتحقيق مهمة المؤسسة أو أهدافها.

٤- عمليات النظم:

يقصد بعـمليات النظم تلك الطرق المستـخدمة لتحـويل المدخلات إلى مخرجـات. .، ولها أربعة عناصر هى:

أ- **المدخلات:** وهى القوى التى تمد المؤسسة بضروريات التشـغيل، وهى موارد المنظمة الأربعة السابق ذكرها (البشرية، البنائية، المالية، المعلوماتية).

ب- **العملية الانتقالية:** ويقصد بها العمليات المستخدمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

جـ - **المخرجات:** وهى المنتجـات المستـهدفة والتى يتم تقـديمها إلى العـميل وتسويقـها على جـميع المستويات.

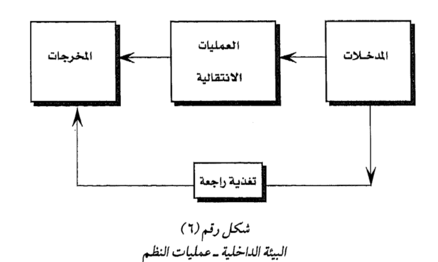
د- **التغذية الراجعة:** تتـضـمن أسـاليب الرقـابة للتـأكد من أن المدخـلات (الخطوةأ) والعملـيات (الخطوة ب) يصلان ويحـققان المخـرجات أو النتـائج المطلوبة تماما، ويستـخدم فى ذلك أسـاليب العولمة كأسلوب للتغذية الراجعة للتأكد من أن العمل قد تم فى حينه وبالمواصفات العالمية المطلوبة.



خذ هذا المثال. . ، شركـة فورد لصناعة السيارات، تستخدم الحـديد والبلاستيك والصلب والمطاط كمدخلات، والمخرجات هنا تصنيع السيارة فورد الشهيرة، أما العمليات فهى خط التجميع حيث يمثل كل ما يـحدث فى هذا الخط العـمليات الانتـقاليـة. والعمـيل يمكن أن يكون داخليـا أو خارجـيا، كـما أن المخرجـات يمكنها أن تكون مدخــلات لنظام آخر تالى. فـمثلا يمكن لشـركة «فورد» أن تشـترى إطارات السيارات من شركة «جـوديير»، وتلك الإطارات تكون بمثابة مخرجات بالنسبـة لشركة «جوديير» فى حين تمثل مدخلات لشركة «فورد» مما يجعل شركة «فورد» عميل خارجى لشركة «جوديير».

المديرون من ذوى الخبرة يملكون وجـهات نظر متقدمة فى الأنظمة، فـهم ينظرون إلى المؤسسة على أنها«عملية» فـضلا عن كونها أقسام منفـصلة للتمويل والتسويق والتشغـيل وإدارة الموارد البشرية، ويكون التـركيز لديـهم على العلاقـات الداخلية بين كل هذه الوظائـف والأقسام بفـرض تحويل المدخـلات إلى مخرجات. . ، وكـمدير قدير يمكنك أن تستخدم مـهاراتك الإدارية والفنية لتفهم عمليـات النظم المساعدة للمؤسسة لتحقيق المهام أو الأهداف كما هو موضح بالشكل رقم (٦).

والشكل رقم (٦) يوضح لك العناصـر الأربعة المكونة لعمليـات النظم وهى المدخلات والعـمليات الانتقاليـة والمخرجات والتغـذية الراجعة، ويجب ملاحظة اتجـاهات الأسهم فى الشكل حيث إنهـا تشير وتوضح العلاقـة الترابطية والتسلسل المنطقى لهـذه العناصر وخاصة مـا يتعلق بالتغذية الراجـعة التى تمثل عمليات القياس والتقويم والمراجعة ومراقبة الجودة فى ضوء المواصفات الموضوعة للمخرجات.



شكل رقم (٦)
البيئة الداخلية ـ عمليات النظم

وعن العمليات والنظم من خلال مدخل النظم للرقابة على العمليات فقد تبين النقاط التالية:

مدخل النظم للرقابة على العمليات:

حدث فى السنوات الأخيرة تغير جذرى فى النظريات والمفاهيم المتعلقة بالعمليات وبكيفية مراقبتها.



وتستخدم الآن نظم المعلومات الإدارية Management Information Systems (MIS) فى فتح مجالات جديدة للمعرفة تمكن من الوصول إلى درجة الفاعلية Effectiveness فى أى نشاط محدد.

ولقد ساهم التطور الحديث فى مجال مراقبة الجودة فى الوصول إلى إمكانية تحقيق الرقابة على الجودة بشكل شامل بواسطة تطبيق المدخل الإدارى إلى الصورة الشاملة (الكلية) بدلا من تحليل كل مكون على حدة - وتعد مراقبة العمليات أشمل من إدارة الجودة التى تركز فقط على تطبيق الإحصاء على العمليات وتطبيقاتها.

ونظرا لكون الرياضيات تمثل اللغة المشتركة فى نظرية النظم فقد تصدى كينث بولدنج[1] kenneth Boulding فى سنة ١٩٩٦م - عند اختباره لنظرية عامة للنظم - المشاكل التى تقف فى طريق التطوير المستمر لمدخل النظم. . ، فقد لاحظ أن لكل فريق عملا وظيفيا ولغة خاصة به ضمن هيكله، واكتشف أن الرياضيات هى اللغة المشتركة التى يمكن استخدامها بنجاح كلغة مشتركة وذلك لتحقيق التكامل ومقياسا للإنجاز. . ، وهكذا ولدت الرقابة الإحصائية Statistical Process Control (SPC).

تحسين النظم:

ظهر مفهوم التحسين المستمر للعمليات وأصبح من الضرورى تطبيق اعتباراته فى مراقبة الجودة، ووجد فى عالم ضمان الجودة أنه يمكن متابعة وتحسين العمليات باستمرار عن طريق قياس ديناميكية الانحرافات المشاهدة فى المؤسسة.

التفاعلات التنظيمية:

قدم جونسون، وكاست، وروز نويج مفهوم التفاعلات التنظيمية Organizational dynamics[2] بعد عشر سنوات من دراسة بولدنج وذلك فى كتابهم المشهور «النظرية وإدارة النظم».

تم افتراض أن الخلية نظام مفتوح ثابت على حالة، بينما تتغير فى داخلة كل من المكونات والطاقة، وتتأثر الخلية بهذه التغيرات كما تؤثر بدورها فى البيئة المحيطة. ويتحقق التوازن الديناميكى النهائى للخلية عن طريق التغيرات الثابتة فى البيئة.

ينطبق هذا الوصف للنظام الخلوى والخاص بالشروط والبيئة تماما على تنظيم المشروعات، إن تنظيم المشروعات يتفاعل ديناميكيا أيضا مع البيئة، وتتكون البيئة الخاصة بالمشروعات من:

- العملاء.
- المنافسون.
- التنظيمات العمالية.
- الموردون.
- الحكومة.
- غير ذلك من التنظيمات.

إن تنظيم المشروعات نظام مكون من أجزاء مترابطة تعمل معا لتحقيق عدد من الأهداف.

---

(1) Boulding, K. E., (1966): General Systems Theory, The Skeleton of Science, Management Science, April.

(2) Johnson, R. A., Kast, F. E., and Rosenweig, J., (1967): The Theory and Management of Systems, McGraw - Hill, New York.



تطور النموذج:

مقارنة الخلية الحية والمشروع تستهدف تطوير نموذج يشبه الجهاز العصبى للجسم الذى يعتبر نظاما للاتصالات يؤدى العقل فيه وظيفة المستوى الإدارى الأعلىSenior management، وبناء على ذلك تم تقديم نموذج مشهور يعتبر أساسا للمفاهيم الحالية للإدارة والتى لا زالت صالحة للتطبيق. للوصول إلى تحسين النظم التى تتغير باستمرار فإن الأمر يحتاج إلى توجيه وقياس هذه التغيرات. وأصبح الإحصاء أداه رئيسية تستخدم لهذا الغرض. وتطبق طرق الرقابة الإحصائية فى المجالات الإدارية المختلفة حيث يمكن أن يؤدى ذلك إلى:

- الحصول على البيانات التى تستخدم فى رفع كفاءة التنظيم والعمليات داخل هذا التنظيم.

- معرفة النقاط التى تقع خارج الضبط فى التنظيم عن طريق استخدام طرق المعاينةsampling وكذلك خرائط المراقبة الإحصائية للعمليات SPC charts.

- تفحص العمليات للوصول إلى النقاط خارج الضبط Out - of - control لمعالجتها على حدة وإدخالها تحت الضبط.

مفاتيح الكفاءة:

مفاتيح كفاءة نظم مراقبة العمليات هى:

- الاتصالات.
- العمل الجماعى.
- الجدوى.
- السرعة.
- البساطة.

وتقل الإجراءات اللازمة لمتابعة النظام كلما كان هذا النظام أقل تعقيدا وأسهل فى التنفيذ.

مساهمة الموظفين:

أصبحت مساهمة الموظفين هامة مع تقدم تقنية التحسين المستمر للعملياتContinuous Process Improvement (CPI).

وتسمح طريقة التحسين المستمر للعمليات (CPI) للأفراد وفرق العمل بأن تقوم بإدخال التحسينات على العمليات التى يتعاملون معها يوميا. فخبرة الموظفين تسمح بإجراء التقويم بصورة أفضل.

يجب أن يكون التركيز على الجودة عن طريق العمليات أكثر منها عن طريق الأهداف، إن رقابة الجودة الشاملة تمكن من تحقيق الجودة منذ بداية العملية بدلا من الانتظار حتى تمام الإنجاز ثم إجراء فحص الجودة.

عرض مدخل النظم:

يضمن مدخل النظم لرقابة العمليات أن يكون التحسين جزءا من الأداء العادى للعمل، ويجب تكوين فرق عمل تتولى إنجاز التحسين فى العمليات، وبذلك يمكن إحداث التغيرات اللازمة حتى ولو كان بطيئا فى البداية.



أربعة عشر نقطة للنجاح:

يعتبر و. إدواردز ديمنج W. Edwards Deming أحد أشهر أساتذة إدارة الجودة، وقد اشتهر بنقاطة الأربع عشرة للإدارة Fourteen Points for Management لدراسة الجودة ومراقبة العمليات..، هذه النقاط هي:

١- تثبيت الغرض من تحسين المنتج أو الخدمة: يحتاج الأمر إلى شمولية تحسين الجودة، ويجب أن تكون لدى الإدارة رؤية طويلة المدى مبينة فى النهاية على التحسين المستمر للعمليات.

٢- التكيف مع الفلسفة الجديدة: العصر الاقتصادى الجديد لا يسمح بحدوث تأخير فى الإنجاز، أو أخطاء أو عيوب فى الأداء البشرى، ولقد أوجدت المنافسة العالمية منافسين جُدُد كما أوجدت وسائل مختلفة للحصول على مزايا تنافسية، ويتوقع العملاء الآن من المنتجين أن يمدوا السوق بما هو ممتاز.

٣- توقف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة: وتستخدم المؤشرات الإحصائية لقياس الجودة بدلا من الفحص الشامل. ابحث عن طريقة يمكن بها الحصول على مؤشر صحيح لمسببات الانحرافات فى داخل العملية ثم حاول تحسين العملية من خلال فريق العمل ومساهمة الموظفين.

٤- التوقف عن النظر إلى المشروع من خلال بطاقة السعر: إن السعر لا يتساوى بالضرورة مع التكلفة، ويمكن للسعر المنخفض بشكل أساسى أن يتحول بسهولة إلى تكلفة أعلى على المستهلك بعد أخذ باقى التكاليف فى الاعتبار.

٥- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات: وظائف الإدارة التعامل باستمرار مع النظام لاكتشاف وإتاحة الفرص لحلها..، وهناك مصدران فقط للمشاكل هما العمليات والناس. ويقول ديمنج أن ١٥٪ فقط من مشاكل الجودة يسببها الموظفون ويرجع الباقى للعمليات.

٦- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب: يجب تركيز التدريب على مكان العمل وعلى تصحيح انحرافات العمليات، وأى إجراء أقل من ذلك يكون حلا مؤقتا فقط، وبالتركيز على تصحيح الانحرافات يصبح الأمر منطقيا لكل أداء من أدوات الرقابة الإحصائية للعمليات (SPC).

٧- تحقيق التناسق بين الإشراف والإدارة: يتسبب كفاح القائمين بالإشراف ـ فى سبيل تحقيق الجودة ـ فى تأخير العمل بأكثر مما يسببه زيادة عدد صغار المديرين. ويجب ممارسة الإشراف بإعطاء أمثلة وعمل عروض، ويجب التركيز على المشاركة مع المشرف فى تحسين رقابة العمليات.

٨- إبعاد الخوف: لا يمكن إنجاز عمل فعال فى وجود الخوف من السخرية أو العقاب، ويجب تشجيع الاتصالات وإتمام التغذية المرتدة، وأساس التحسين المستمر للعمليات هو التعاون والعمل كفريق فى كل المستويات مع اقتسام الأهداف والحوافز بين العاملين.



٩- إزالة الحواجز الموجودة بين الإدارات: يكون ذلك عن طريق التغذية المرتدة، والاتصالات..، فمن الطبيعى أن توجد الاتصالات عندما يتوزع العمل بين الإدارات المختلفة، وعن طريق الاتصالات تزول العوائق بين الإدارات فيحدث التعاون بينها.

١٠- تقليل الشعارات، والأهداف الرقمية، واللوحات وغير ذلك من وسائل الضغط: وسوف يحدث تحسن فى العمليات نتيجة لمساهمة الموظفين عندما يطلب منهم تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة من غير طريق الإدارة، ويجب تشجيع التحسين عن طريق المبادرة الفردية للمديرين.

١١- تقليل الإجراءات التى تتطلب تحقيق نتيجة محددة من كل موظف على حدة: والتركيز بدلا من ذلك على تكوين سلوك الفريق داخل العمل، إن الإجراءات التى تتطلب نتيجة رقمية محددة من موظف ما بمفرده سوف تنتج فى النهاية تأخرا فى العمل وتخلق جوا ملائما لارتكاب الأخطاء.

١٢- تنحية العوائق الموجودة بين الموظف وبين حقه فى أن يفخر بعملة: عندما تسود روح الفريق جو العمل وتستمر فإن الموظف سوف يعرف تماما ما هو متوقع منه، ويجب أن تكون الاتصالات بين قوة العمل والإدارة عند حدها الأقصى وأن يكون رضا الموظف عن عمله على أعلى مستوى.

١٣- تأسيس برنامج قوى للتعليم وإعادة التدريب(*): وذلك ليتمكن كل موظف من العمل ضمن فريق من الأنداد، وتتحقق ذلك من خلال التعليم ويقود إلى الاحتفاظ بالكرامة والرضا فى محيط العمل.

١٤- تشجيع كل فرد داخل مكان العمل على أن يخصص جهده من أجل التطوير: وينظر إلى الموظفين الذين يدعمون النظام الجديد ويركزون على تطوير السياسات على أنهم منشئو النظام، وتتحقق أفضل النتائج عندما تحل الطريقة الجديدة محل الطريقة القديمة بهدوء. ويستمر تطبيق الطريقتين معا لفترة من الوقت ثم يتم بعدها تنحية الطريقة القديمة.

أمراض الإدارة:

لخص و. إدواردز ديمنج W. Edwards Deming أمراض الإدارة فى خمسة أمراض قاتلة للعمليات Five Deadly Diseases وهى:

١- عدم ثبات الغرض من المشروع.

٢- التركيز على الربح السريع.

(*) راجع:

- محمد صبحى حسانين، أمين أنور الخولى (٢٠٠١م): برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين فى التربية البدنية والرياضة، والترويح، والإدارة الرياضية، والطب الرياضى، والإعلام الرياضى، والعلاقات العامة، والرياضة للجميع، دار الفكر العربى، القاهرة.



٣- تقويم الأداء باستخدام نظام أخلاقى(مدرسى) أو المراجعة السنوية (فى نهاية السنة).

٤- عدم ثبات الإدارة.

٥- الإدارة باستخدام الأرقام المشاهدة فقط.

وفى إطار ما سبق يمكن توضيح كيف يمكن النظر إلى العملية على أنها نظام وذلك كما يلى:

تعريف النظام:

يعرف قاموس وبستر للطالب(*) العملية بأنها سلسلة من الإجراءات لها نهاية محددة، فالعملية هى سلسلة من الخطوات تؤدى إلى إنجاز هدف محدد.

كما يعرف النظام بكونه: «تجميع لحقائق أو أجزاء أو..»...، وفى هذه العملية فإن النظام يتكون من أشخاص، ويوظف النظام كأداة رئيسية فى المشروع، والعملية مجرد رجل من أرجل النظام.

إدارة العملية/ النظام:

عند تطبيق الإدارة الشاملة للجودة على عملية معقدة، فإنه يمكن تعريفها على أنها «تحديد هدف ما باستخدام العمل المنظم لفريق معا». وفيما يلى تسلسل الإجراءات:

١- **تحديد الأهداف:** يجب تطوير إجراءات العمل على أساس أهداف محددة، ويجب أن تكون الأهداف مكتوبة ومفهومة لكل أعضاء الفريق المنفذ للعملية، ولا يحتاج الهدف أن يحتوى على خطة للنجاح، وعلى المدير أن يضع مبكرا لفريقه خطة تنفيذ العملية، وأن تكون مكتوبة ومفهومة.

٢- **كتابة الهدف:** هناك طرق عدة يمكن اتباعها للحصول على الأهداف مكتوبة بطريقة مفهومة بالإضافة للأنشطة التى تضمن تحقيق هذه الأهداف، ويجب التركيز على نوعين من الأهداف: التقويم وإمكانية التطوير.

٣- **الهدف القابل للتطوير:** يمكن تحديد الهدف القابل للتطوير وكذلك قوائم الأنشطة التنفيذية ومؤشرات قياس تحقيق الهدف باتباع الخطوات التالية كأمثلة:

- **تطوير الهدف:** تجميع بيانات اختبار الأخطاء فى المشروع وإعداد نموذج التقويم ليسجل فيه كل عضو من فريق العمل مدخلات تستعمل فى التقويم.

- **أنشطة التنفيذ:** يوضع نظام يتضمن أن يقوم مشرفو الاختبار بتجميع البيانات وتطويرها فى شكل قوائم وإعداد نموذج للتقويم وتقديمه لكل عضو من أعضاء فريق العمل ليثبت فيه ما يقوم شخصيا بتأديته من عمليات.

- **الأدلة على أن الأهداف قد تحققت:** بتحقيق الهدف عندما يقوم كل عضو بالفريق بتقديم البيانات وتحويل نموذج التقويم لقائد الفريق القائم بالعملية.

(*)Webster's Student Dictionary (1990): Closter, Sharer Pub. N. J.



٤- **تقويم الهدف:** أولا يتم تحليل البيانات وتكوين واختيار الخرائط والرسوم البيانية التى تطور العملية موضوع الدراسة، يلى ذلك تنفيذ الأنشطة عن طريق تجميع البيانات الخاصة بكل عضو بالفريق وإعداد خرائط المراقبة لمتوسطات الإنتاج والمدى، يلى ذلك مناقشة أعضاء الفريق لهذه الخرائط واقتراح الحلول للمشكلات.

أما الأدلة على تحقيق الهدف فتكون عن طريق عرض الحلول على الفريق ومناقشتها واختيار أفضلها لحل المشكلات.

٥- **تلخيص الهدف:** الخطوات السابقة مثال مبسط لكيفية وضع واختبار الهدف بنجاح، ويجب كتابة ذلك وتنفيذه مع استخدام الموارد المتاحة فى كتابة الهدف، حيث تصبح الموارد جزءا من الاعتبارات الكلية.

تنظيم الموارد:

١- يعتبر تنظيم الموارد من الخطوات الإدارية التى تترك أحيانا حتى يبدأ المشروع. وفى هذه الحالة فإن الجداول سوف تتأثر بنقص الموارد والمعدات واختبار المعدات وأى بنود أخرى حرجة.

٢-يجب تنظيم الموارد قبل بدء العمليات وعلى الخصوص قبل اختبار العاملين.

٣- يتم اختبار العاملين على أساس قدرتهم على العمل باستخدام الموارد المتاحة.

٤- يمكن بداية الرقابة الإحصائية للعمليات (SPC) من هذه النقطة، أما الرقابة المطلوبة لإتمام العملية فتبدأ قبل ذلك.

٥- إصدار الإجراءات والتعليمات وتحديد الحوافز الخاصة بالعاملين.

أطوار العملية:

ما الأطوار المختلفة التى تمر بها العملية الإنتاجية منذ البداية حتى النهاية؟

أجاب كليلاند Cleland وكينج King فى كتابهما «الإدارة: مدخل النظم»(*) على هذا السؤال فى أربعة أطوار يضاف إليها طور إضافى هو الدروس المستفادة، وهذه الأطوار هى:

أ- طور التعريف بالعملية:

فى هذا الطور يتم تقويم صلاحية الفكرة التى يخطط المدير الفنى لتنفيذها، ولاداء ذلك يلزم القيام بما يلى:

١ ـ وضع المفاهيم المتعلقة بالعملية والتى تعطى دليلا للإستراتيجية النهائية لتجاوز أوجه النقص الموجودة فعلا.

(*) Cleland, D. I., and King, W. R., (1972): Management, A Systems Approach, McGrow - Hill, New York.



٢- تحديد الإمكانية النهائية للعملية من الناحية التقنية والبيئة وكذلك الجدوى الاقتصادية.

٣- اختيار الطرق البديلة لإنجاز الهدف.

٤- إعطاء إجابات على الأسئلة التالية:

- ما تكلفة العملية؟
- متى تبدأ العملية؟
- ماذا تؤدى العملية؟
- كيف تتكامل العملية مع الجهود الموجودة فعلا بالمشروع؟

٥- تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ المشروع.

٦- اختيار تصميم أساسى للعملية يحقق كل أهدافها.

٧- تحديد العلاقات الداخلية بالعملية.

٨- تكوين هيكل تنظيمى للعملية.

هذا، ويجب مراعاة ما يلى فى هذا الطور:

- إجراء تحليل أولى للمخاطر.
- وضع دورة مستندية واضحة لكل من الوقت والتكاليف والإنجاز.
- اتخاذ القرارات الخاصة بإمكانية دعم العملية من عدمه.
- فى حالة وجود برامج متنافسة يتعين اتخاذ قرار بالاستمرار فى المزايدة من عدمه.
- يجب تحديد كل من الوقت والاحتياجات اللازمة للعملية، فهذا يجعل القرار الخاص بالتكاليف أسهل.
- عادة ما تكون أغلب التكاليف من نوع التكاليف المتكررة (تكاليف التشغيل) والإدارة الكفء تستهدف تقليل التكاليف المتكررة.
- تحديد احتياجات الإنجاز النهائى مستنديا.
- تحديد الإجراءات عند وجود عنصرى المخاطرة وعدم التأكد.
- تكوين الدعم الخارجى للنظم.
- وضع تعريفات المستندات اللازمة لدعم تنفيذ العملية (التوصيف الوظيفى، والميزانية التقديرية، وأوراق التمويل، والمذكرات التوضيحية).
- فى إطار الدروس المستفادة يجب على المدير الفنى أن يحتفظ بسجل دقيق للأحداث ونتائجها.



ب- طور الإنتاج (التصميم):

هنا يتم اختبار وتنميط العملية. . ، وهنا يلزم اتباع ما يلى:

١- ضبط الخطط التفصيلة لتكون فى الشكل الملائم.

٢- توفير وتعريف وإدارة الموارد اللازمة لتسهيل العملية(الخامات، والإمدادات، والنقود، والميزانيات التقديرية).

٣- التحقق من مواصفات العملية.

٤- إعداد ونشر كل من السياسة النهائية والمستندات الإجرائية.

٥- تحديد قدرة العملية على إنجاز أهدافها.

٦- تحديد مساهمة المستندات (أو المؤشرات) فى وصف كيفية أداء العملية.

٧- وضع خطط دعم العملية خلال طور التشغيل.

جـ - طور التشغيل:

يؤدى طور التشغيل إلى تكامل العملية مع الهيكل التنظيمى الموجود، وتشمل تفاصيل هذا الطور ما يلى:

١- متابعة استخدام المنتج.

٢- تحقيق تكامل نتائج العملية من سلع أو خدمات مع الهياكل التنظيمية.

٣- تقويم كفاءة المنتج من الناحية التقنية والاجتماعية والاقتصادية لتحقيق اشتراطات التشغيل.

٤- توفير التغذية المرتدة للمخططين التنظيميين لتطوير عمليات ونظم جديدة.

٥- تقويم كفاءة نظم الدعم.

د - طور التصفية:

هنا لم تعد العملية فى حاجة إلى مشروع آخر، أو أنها توقف لفترة قصيرة عند تطور معين من أطوار حياة المشروع.

وتنشيط عملية إعادة توزيع الموارد بعد اتخاذ قرار بكيفية تخصيصها،ويحدث هنا تقويم للعملية. . ، ويستخدم ضمن مدخلات طور التعريف الخاص بالعملية التالية.

وتوفر العمليات التالية مدخلا ممتازا لطور الدروس المستفادة لانتقال العملية من النشاط إلى التوقف:

١- إعداد خطط تحويل المسئولية نحو دعم التنظيم.

٢- تحويل الموارد إلى عمليات أخرى.



٣- إعداد الدروس المستفادة للنتائج فى قاعدة بيانات data base تشمل ما يلى:

أ- تقدير الصورة التى قدمت للعميل.

ب- حصر المشاكل الرئيسية.

جـ - السبق التقنى.

د- إيجاد أساليب إدارية جديدة أو تحسين الموجود منها.

هـ - التوصيات.

و - يمكن استخلاص الدروس الرئيسية الأخرى مباشرة من سجل المدير الفنى.

هـ - طور الدروس المستفادة:

تتضمن الإدارة الشاملة للجودة مسئولية فحص الملفات المستخدمة أثناء تنفيذ العملية ومناقشة الدروس المستفادة للحصول على المزايا التى توفرها خبرات العاملين وكذلك تحديد متجهات التحسين والتكامل المستقبلى للعملية.

هذا الإجراء يسمح لمعرفة ما تم بشكل صحيح وما تم بشكل غير صحيح..، ومن أمثلة الدروس المستفادة تتبع ما حدث من خلال الصندوق الأسود black box فى حالة حوادث الطائرات، حيث يمكن تتبع كل ما حدث قبل وأثناء وبعد الحادث، وهذا فى حد ذاته يعطى فرصة للشركة وأولى الأمر أن تقلل لأقصى درجة من فرص وقوع الحوادث مستقبلا.

٥- الجـودة:

يعتبر موضوع إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هو موضوع الساعة[١] فى الأوساط العلمية والصناعية فى جميع أنحاء العالم.

بدأت اليابان فى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتلتها أوربا والولايات المتحدة الأمريكية حيث توج الاهتمام بإصدار المواصفة Iso gooo[٢] التى تضمنت مجموعة من المعايير التى ينبغى توافرها فى أية منشأة لتكون جديرة بالتعامل معها.

وتأتى جودة المنتج من خلال عمل الفريق معا، وعند تنفيذ الرقابة الإحصائية على العمليات Statistical Process Control (SPC) فإن الأمر يتطلب تحديد شخص معين لتنفيذ جزئية محددة من مراقبة جودة العمليات سواء من ناحية القياس أو من ناحية المقارنة بالمعايير..، هكذا أشار رولاند كوتمان.

---

(١) للاستزادة راجع:
- رولاند كوتمان (١٩٩٤): إدارة الجودة الهندسية الشاملة، تعريب أ.د. عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
(٢) سيلى الحديث عنها فيما يلى.



- إن المراقبة الإحصائية للعمليات (SPC) تبين عمل الفريق . . ، وإليك فى هذا الصدد هذه الأقوال.

قال كيرفول كيفين Careful kevin مدير برامج الحاسب الآلى فى مشروع بينافور Pinafore Project لمساعديه: «إنكم أيها الفتيان أفضل مهندسى البرامج فى هذا المجال»، ثم قال. . ، لا أريد أن يظهر أى خطأ عند اختيار هذه الأكواد، أوجدوا وأزيلوا هذه العيوب الآن قبل إجراء ضمان جودة البرامج SQA أو تجربتها، ، هدفنا هو صفر الأخطاء.

دعونا نسمع بأن العيوب صفر. . ، قالت فاست فريدة Fast Freda مديرة ضمان جودة البرامج S/W: أيها الناس لتسمعوا ولتسمعوا جيدًا، عندما تعملوا أيها الفتيان مع موظفى بينافور Pinafore فإننى لا أرى منكم شيئًا سوى التعاون، أوقفوا الأخطاء قبل أن تبدأ، اكتشفوها مبكرا وكونوا جبهة لتصحيحها. ، هذا هو عملنا.

إن مفاهيم ضمان الجودة الصناعية المبنية على المبادئ والسياسات السابقة مفهومة جيدا الآن فى الشركات بمختلف أحجامها، ولقد حدثت تغييرات كبيرة تبعا لتغيير الثقافة وأساليب التفكير، واستقر المبدأ القائل بأنه: «لا يمكن تحقيق جودة المنتج قبل أن يحققها كل شخص بكل تنظيم وكل قسم بالشركة».

يزداد الآن التأييد الذى يلقاه المدخل الجديد لضمان الجودة فى كل من الشركات والحكومة، ويركز هذا المدخل على تعليم كل العاملين فى وضع وتطبيق السياسات كل ما يتعلق بقياس جودة فاعلية المؤسسة Organizations Quality effectiveness.

إن إدارة الجودة الشاملة (TQM) مبنية اليوم على أساس الاستمرار فى تحديث العمليات المتعلقة بالجودة حتى تؤدى فى النهاية إلى التحسن المستمر فى العمليات.

إن إدارة أى مشروع هى مجموعة من العمليات، ويرتبط نجاح أية عملية بشكل مباشر بأسلوب قياسها ومتابعتها. . ، لذلك قبل الحديث عن جودة العمليات يلزم وضع أساليب الإدارة الجيدة وتنفيذها. . ، وبمجرد وضع هذه الأساليب يمكن البدء فى العمليات وأخذ القياسات، ويمكن تحسين أداء العمليات بعد الحصول على القياسات. . ، ويجب أن يتسلسل الأمر بحيث يتضمن:

١- إدارة الجودة الشاملة.

٢- المراقبة الإحصائية للعمليات[1] (راجع المرجع السابق).

٣- قياس قدرة العمليات.

عموما. . ، يمكن تلخيص الوضع كما يلى:

---

(١) للاستزادة فى المراقبة الإحصائية للعمليات راجع:

- Amsden, R. T., Butler, H. E., and Amsden, D. M., (1986): SPC Simplified: Practical Steps to Quality, White Plains, Kraus International Publication, N. Y.



أ- الجودة كعنصر داخلى: تعد الجودة عاملا داخليا، أو أحد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث إنها فى نطاق سيطرة المؤسسة، والجودة يحددها العملاء، عن طريق الاستخدام الفعلى للمنتج، فإقبال العميل على شراء المنتج أحد معايير الجودة لدى المؤسسة، فعملية شراء العميل للمنتج من عدمه تعتبر أحد المؤشرات الهامة لتحديد جودة المنتج، فالعملاء لا يشترون المنتج نفسه، ولكن وببساطة شديدة يشترى العملاء المنتج من أجل الفوائد المتوقعة من هذا المنتج، وقيمة هذه الفوائد هى التى تدفع العميل بشراء هذا المنتج أو الإحجام عنه والبحث عن غيره فى مكان آخر.

الجودة والقيمة عنصران هامان فى كل مؤسسة لأنهما يجذبان العميل، خذ مثلا لو استخدم عميل ما شركة«فيديكس» أو «خدمة البريد السريع» أو مؤسسة DHL لإرسال طرد إلى مكان معين يريد توصيله فى توقيت معين فإن العميل يدرك أنه سوف يدفع التكلفة المناسبة لإنجاز طلبه بالطريقة والتوقيت المحدد، فهو - العميل - يدرك أن الشركة ذات قيمة لأنها تفى بالتزاماتها، ومن ثم سوف يستمر فى إرسال طروده من خلالها، أما إذا كانت خدمات الشركة غير مريحة أو غير ملتزمة فى توصيل طرود العميل فى التوقيتات المتعاقد عليها فسوف يستخدم شركة أخرى.

وهنا تأتى قيمة الجودة والقيمة، والتنافس يتم على أساس الجودة فى أداء الخدمة للعميل بتكلفة أقل. . ، فإذا كانت شركة UPS تهتم بتقديم الجودة فى خدماتها بقيمة أقل فإن شركة «فيدكس» سوف تفقد عملاءها لصالح شركة UPS إذا تساوت الشركتان فى الجودة واختلفتا فى القيمة لصالح شركة UPS مثلا.

الجودة العالية التى تصاحبها قيمة تكلفة عالية لن تحقق جذبا مماثلا لجودة مماثلة وتكلفة أقل. . ، عموما فالجودة والقيمة عنصران هامان فى جذب العميل.

ب- إدارة الجودة الكلية (TQM): مصطلح إدارة الجودة الكلية شائع الاستخدام للتأكيد على معنى الجودة داخل المؤسسة، وتعتبر إدارة الجودة الكلية تلك العملية التى تشمل كل فرد فى المؤسسة يساهم فى تحقيق نجاحات مع العميل ويعمل على التحسين المستمر لقيمة المنتج الذى تروجه المؤسسة. . ، وفيما يلى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الكلية:

١- التركيز على جعل القيمة أداة جذب للعميل، فأى مؤسسة تنشد النجاح عليها أن تقدم قيما تجذب العميل.

٢- التحسين المستمر للنظام بجميع عملياته، وهذا يرتبط بالمبدأ السابق، لذلك نجد أن الجودة والقيمة مستمرتان فى التغير. . ، فإذا كانت المؤسسة راضية بمعايير قديمة وتريد أن تبقى على هذا الوضع فإنها سوف تفقد عملاءها حتما لصالح المنافسين. . ، ومثال على ذلك فإن شركة IBM لم تتغير بالسرعة الكافية فى تصنيعها للكمبيوتر فأصبح لديها مشكلات فى عمليات النظم كان نتاجها أنها فقدت مبيعاتها لصالح المنافسين مثل كومباك و«ابل»، و«بكارديل». . ، حدث هذا عام ١٩٩٣م.



٣- التركيز على إدارة العمليات بدلا من التركيز على إدارة الأفراد. . ، فالعاملون ينقلون المدخلات إلى المخرجات خلال عمليات النظم، فإذا أراد المدير أن يحسن من أداء العاملين فعليه أن يركز على العملية وليس على الأفراد، ويرجع أهمية ذلك إلى أن العاملين ينفذون العمليات على أساس من مهاراتهم ومن المصادر الأخرى التى توفرها المؤسسة لمساعدتهم، وعلى هذا فإن ٨٠-٨٥٪ من المشكلات تتأسس على مشاكل عمليات النظم وليس الأفراد، فإن المدخل الضعيف لا يمكن أن يكون مخرجات فعالة.

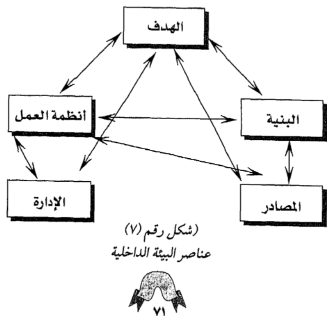
خذ مثلا على ذلك: إذا أرسل طرد باستخدام شركة«فيدكس» بدون عنوان بريدى دقيق فإن هذا الطرد معرض لعدم الوصول أو معرض للوصول فى توقيت مخالف لما تم التعاقد عليه، وليس خطأ الموظف الذى قام بتوصيل الطرد ولكنه خطأ النظام الذى سمح للأفراد بإرسال الطرد دون فحص دقيق للعنوان بواسطة الموظف المختص.

٤- العمل فى جماعات لتنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية، نادرا ما يقوم الموظف بمفرده بعمل المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بما يخدم العميل والمنتج، فى المؤسسات التى يكون الموظفون فيها مسئولين عن خطوات متعددة فى عمليات النظم تتواجد الحاجة للعمل الجماعى.

٦ـ البنية

يشير مصطلح البنية إلى طريقة العمل فى المنظمة وأساليبها ومصادرها التى تعينها على تحقيق أهدافها، فالمؤسسة أو المنظمة كنظام تتكون من أقسام مثل قسم التمويل، وقسم التسويق، وقسم الإنتاج، وقسم الأفراد. . .إلخ. . ، كل من هذه الأقسام يؤثر فى المؤسسة ككل، كما أن كل قسم يتأثر بأداء الأقسام الأخرى. . ، فالمنظمة توفر المصادر لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذا الأمر يجب أن يتم بفاعلية لتحقيق الأهداف التى ارتضتها المؤسسة لنفسها.

الشكل رقم (٧) يمثل عناصر البيئة الداخلية. . ، والأسهم توضح مدى واتجاهات التفاعل بين عناصر هذه البيئة.



(شكل رقم (٧)
عناصر البيئة الداخلية

ثانيا: البيئة الخارجية

تشمل البيئة الخارجية للمؤسسة أو المنظمة أو الهيئة أو الشركة العوامل التى تؤثر فى أداء هذه المؤسسة من خارج حدودها. . ، فعلى الرغم من توافر قدرة المديرين على السيطرة والتحكم والرقابة على البيئة الداخلية للمؤسسة، إلا أن هذا لا يكفى للتحكم فى البيئة الخارجية أو ما يحدث خارج المؤسسة. . ، العوامل التسعة التالية هى التى تتحكم فى البيئة الخارجية للمؤسسة (شكل رقم ٨).

١- العملاء:

للعملاء تأثير كبير على أداء المؤسسة، فملاحقة العملاء لمنتجات الشركة أحد الأسس الضرورية لبقاء المؤسسة فى أداء وظائفها، بل يمكن القول أن أى مؤسسة لا يكتب لها البقاء بدون عملاء، فبدون العملاء لا توجد حاجة لوجود المؤسسة.

إن استمرارية تحسين قيم العمل لجذب العملاء هو الفارق ما بين نجاح وفشل العمل، فالمدير الفعال هو ذلك الشخص الذى يطور المهمة التى تعطى قيمة للعملاء، ومن خلال استخدام البنية والمصادر الخاصة بالمؤسسة وعمليات النظم يتم ربط المنتج بالعميل المستهدف.

خذ مثلا شركة «فيدكس» فإنها تنظر إلى البضائع والطرود والمستندات التى يرسلها العملاء إلى أماكن مختلفة من العالم. . ، تنظر إلى هذه«المهمة» على أنها ذات قيمة عالية وتعطى لها أفضلية عالية تتضمن تسليما سريعا فى زمن محدد مع تتبع حقيقى وفعلى لضمان توقيت التسليم المتعاقد عليه. . ، يناضل العاملون فى هذه الشركة للوصول بالعميل إلى حالة الرضا التام والكامل فى نهاية كل عملية انتقالية، وعلى المديرين القيام بتغيير مهمة المنظمة ومنتجاتها وفقا لتغير القيمة للعميل، وإن لم يتم ذلك فسوف يفقدون العملاء لصالح المنافسين كما حدث فى مبيعات «PC» فى شركة «IBM».

هل خدمات العميل تعد هامة؟ أظهرت دراسة قام بها معهد التخطيط الإستراتيجى فى أمريكا أن المؤسسات التى لها إستراتيجيات عالية فى خدمة العملاء تزيد أنصبتهم فى السوق بنسبة٦٪ فى العام مع زيادة فى عائدهم السنوى من المبيعات بمقدار ١٢٪، أما المؤسسات التى لها إستراتيجية منخفضة فى خدمات العملاء فإنها تحقق نقصا فى أنصبتها فى السوق بنسبة٢٪ مع انخفاض فى عائدها السنوى من المبيعات بنسبة١٪. . ، لذلك فلاشك أن للخدمة تأثيرا اقتصاديا مباشرا، فالخدمة هى جزء هام من القيمة، لذلك تركز إدارة الجودة الكلية(TQM) على الإبداع فى قيمة العميل، وعلى المدير أن يركز على ذلك ويتفهم أن نجاحه المستقبلى كمدير يعتمد بشكل أساسى على إبداعاته فى خدمة العملاء.

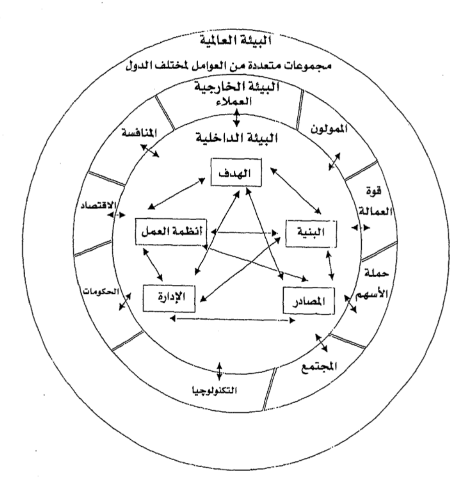
٢- المنافسة:

تتنافس المؤسسات المختلفة للحصول على العميل، والتحركات الإستراتيجية للمتنافسين تؤثر على أداء المؤسسات.



مؤسسة «فيدكس» هى أول من منح التسليم الليلى للطرود حتى ١٠,٣٠مساء، وكان المنافس الوحيد لها شركة (UPS) التى كانت أول من يقدم خدمة التسليم الليلى حتى ٨,٣٠مساء متبوعة بالتسليم فى اليوم التالى بدون مصاريف إضافية.

هذا المثال يوضح نوعية من المنافسة بين شركة «UPS» «وشركة فيدكس» لكسب العميل والمحافظة عليه، فعندما تكون شركة ما هى الأولى فى زيادة قيمة العميل فإن ذلك يفقد المنافسون عملاءهم مؤقتا حتى لو كانت القيمة متماثلة. . ، حاليا هناك العديد من الشركات المنافسة لشركة «فيدكس» مثل«RPS »، «ايربورن» وشركات أخرى.



(شكل رقم (٨)
الهيكل التنظيمى للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات

عامل آخر يؤثر على المنافسة ويعتبر هاما فى قيمة العميل وهو سعر المنتج أو الخدمة المقدمة للعميل، وعادة عندما يقوم منافس ما بتغيير الأسعار فإن غالب الأمر يشير إلى أن الشركات الأخرى سوف تقوم بتوحيد أسعارها مع هذا التغيير محافظة على العملاء.



واقع الأمر يشير إلى أن الشركة التى توالى رفع الأسعار دون مواكبة لذلك من المنافسين سوف يؤدى إلى سقوط هذه الشركة. .، وهذا ما حدث بالفعل عندما سقطت شركة (PC) لأجهزة الكمبيوتر المنزلية نتيجة الزيادة المطردة فى الأسعار دون أن يصاحب ذلك إجراء مماثلا من الشركات المنافسة. .، ومثال آخر لما حدث عندما قامت شركة (RJR) برفع أسعار السجائر التى تنتجها فقامت الشركات المنافسة برفع أسعارها أيضا لتعادل أسعار (RJR). .، فإذا لم يقم المنافسون بمعادلة الزيادة فى السعر فمن الأرجح أن (RJR) كانت ستقوم بتخفيض أسعارها لمعادلة أسعارها مع أسعار المنافسين، ويجب ملاحظة أن المنافسة تزداد حدة مع زيادة التوسع فى الاقتصاد العالمى.

المدير الفعال هو ذلك الشخص الذى يقوم بتطوير المهام بواسطة إستراتيجيات تتيح فرصا فريدة للمنافسة. فالمؤسسة تستخدم مصادرها وبنيتها من خلال العمليات الانتقالية لتطوير منتجات جيدة قادرة على المنافسة.

خذ مثلا. .، شركة «بيتزاهت» كانت فريدة فى مطاعمها، ولكن «دومينوز بيتزا» طورت التسليم الحر ليصبح مضمونا خلال ٣٠ دقيقة (طور بعد ذلك إلى١٥دقيقة) فسحبت العملاء من «بيتزاهت» وغيرها من الشركات المنافسة. .، نتيجة لهذه الإستراتيجية الجديدة لشركة «دومنيوز بيتزا» فإن شركة«بيتزا هت» وغيرها من الشركات المنافسة اتجهت لاستخدام نظام التسليم الحر بشكل يفوق النظام المعمول به فى شركة «دومنيوز بيتزا». .، هذه هى المنافسة الشرسة لكسب العميل، فكلما كانت الشركة هى الأفضل فى المنافسة على العميل أصبحت أكثر نجاحا.

المنافسة على أساس «الوقت» هى اتجاه حديث، وهى منافسة تعتمد على زيادة سرعة انتقال المنتج أو الخدمة من المنتج إلى العميل.

٣- الممولون:

معظم مصادر الشركات والمؤسسات والهيئات تأتى من خارج الشركة ذاتها، فعادة ما تقوم المؤسسات بشراء أراضى ومبانى ومعدات ومصادر طبيعية وقطع غيار من الممولين.

وعلى ذلك فإن أداء المؤسسة يتأثر بالممولين. .، خذ مثلا شركة «جنرال موتور» قامت ببناء مصنع «ساترن» لصناعة أربعة موديلات من سيارات «ساترن» وصاحبت ذلك بتطوير شبكة معلومات منفصلة خاصة بـ «ساترن» لبيع سياراتها. رغم كل هذه الإجراءات وفى العام الأول للإنتاج لم تنجح الشركة فى تسليم الموزعين إلا ٥٠٪ فقط من الكميات المتعاقد عليها وذلك بسبب بعض المشكلات الخاصة بالإنتاج. .، لتدارك الأمر تدخلت شركة«جنرال موتور» لتغطية الموقف وقامت بتسليم الموزعين الكمية الباقية من السيارات. طبعا إذا لم تقم الشركة الأم بهذا التصرف أو إذا كان المنتج ضعيفا فإن الموزعين سوف يتأثرون سلبا ويكون ذلك على حساب توزيع المنتج نفسه. هذه المشكلة ترجع أساسا على اعتماد



الشـركة على الممـولين. . ، المثال المقـابل خاص بشـركة «فـيدكس» للبـريد والتى تعتـمد على طائراتـها وشاحناتها فى أداء أعمالها، ومن ثم يصبح تأثرها بالممولين محدودا للغاية.

لكى تكون مديرا ناجحا عليك أن تتعرف على أهمـية الممولين مع تطوير العلاقات معهم. . ، ذلك يعد جزءا هاما من إدارة الجودة الكلية.

٤- القوى العاملة:

لعمال المؤسسـة تأثيرهم المباشر على أدائها، وإدارة الموارد البشرية من المهام ذات الأهـمية القصوى فى المؤسسة. . ، وأهـم مهام الشركة تطوير بنـيتها وعمليـات النظم فيها وتكثـيف التدريب من أجل رفع مستوى القوى العاملة للمستوى الذى يحقق أهداف المؤسسة.

مهارات القـوى العاملة رأس مال حقـيقى للمؤسسة، فـالأفراد ذوو الخبرات العالـية يمثلون الورقة الرابحة لدى المؤسسة لمواجهة المنافسات الشرسة من الشركات الأخرى.

علاقة العمال بالمؤسسـة تحكمها أنظمة وقوانين وهيئات مختلفة، وبعـض هذه الهيئات تقوم بإمداد المؤسسات بالعاملين.

وتعتـبر الاتحادات أو النقـابات العمالية أحـد العوامل الخارجـية بالنسبـة للمؤسسـة، هذه النقابات العمالية هى الممثل الشرعى للعمال للمحـافظة على حقوقهم ومنع أى صورة من صور الاستغلال أو عدم المساواة لأى اعتبار يتعلق باللون أو الجنس أو العقيدة أو الانتماء.

معظم موظفى شركة (UPS) أعضاء فى نقابة السائقين، فى حين أن مـوظفى شركة«فيدكس» ليس لديهم نقابة كبيرة.

فى حالة وجـود نقابة (أو اتحـاد) ترعى العمـال فإن هذه النقـابة تقوم بتنظيم العـلاقة بين العـمال والمؤسسة من حيث الأجور والممـيزات والترقيات. . . إلخ، أما العمال الذين يعـملون فى شركات ليست لها نقابـات فإن الأمر لا يخلو من حدوث أحـداث خطيرة وهناك تهديدات بأن يقوم العـاملون بتنظيم ما كتـشكيل اتحاد أو نقـابة، النقابات أو الاتحـادات قوى منظمـة قد تأخذ إجـراءات لها تأثيـر مبـاشر على المؤسسات، فـالاتحاد له الحق بأن يقوم بالإضرابـات، وعندما يضرب العمـال تخسر المؤسسة الكـثير من الأرباح، وكمثال على ذلك فى الرياضة إضراب البيسبول عام ١٩٩٤م.

٥- المساهمون (حملة الأسهم):

ملاك الشـركات المعرفون باسم حـملة الأسهم لهم تأثير قـوى على إدارة المؤسسة، فمـعظم حملة الأسهم فى الشـركات الكبرى لا يشـاركون بصفة عـامة فى العمليـات اليوميـة للشركة ولكنهم يقـومون بالتصويت لصالح مديرى الشركة.

مجلس إدارة المؤسسة لا يشترك بشكل عام فى العمليـات اليومية للشركة ولكن لهم الحق فى تعيين وفصل الإدارة العليا. . ، فإذا كانت تقارير القيـادة المرفوعة إلى مجلس الإدارة تشير إلى أخطاء أو ضعف



فى إدارة المؤسسة أو أن العمل لا يسير بصورة جيدة فإن مجلس الإدارة له الحق فى اتخاذ الإجراءات المناسبة التى قد تصل إلى حد فصل المديرين.

مثل هذه الإجراءات حدثت بالفعل فى كثير من الشركات العملاقة، فحملة الأسهم لديهم سلطة اتخاذ القرار..، حملة الأسهم فى شركة «فيدكس» يملكون حوالى ٥٦مليون سهم مالى، وشركة IBM قد أعفت مديرها التنفيذى السابق «جون ايكرز» عن العمل. كملاحظة عامة فإن المدير يمكنه تملك أسهم فى الشركة التى يعمل بها.

٦- المجتمع:

أعضاء المجتمع أيضا يمكنهم ممارسة نوع من الضغط على إدارة المؤسسة من أجل إحداث تغييرات معينة. فالأفراد والجماعات يمكن أن تدفع المؤسسة إلى إحداث تغييرات معينة.

خذ مثلا دور المجتمع فى المحافظة على البيئة، فالأفراد الذين يعيشون فى النطاق الجغرافى للمؤسسة ويخشون على نقاء بيئتهم من مصادر التلوث فى الجو أو الماء أو الطبيعة أو التلوث السمعى..، هؤلاء الأفراد يمكن أن يقوموا بالضغط على إدارة المؤسسة لاتخاذ إجراءات حماية البيئة من التلوث أيا كان نوعه.

خذ مثلا شركات «التونا» تقتل الدرافيل أثناء صيدها لأسماك التونا، أثار ذلك المجتمع فشن حملة كبيرة ضد هذا الإجراء من الشركة، ونتيجة لهذه الضغوط الاجتماعية تضع الآن العديد من الشركات على معلبات التونا علامة تشير إلى أن هذا المنتج «آمن للدرافيل»..، فالمجتمع يضغط على الأعمال الاقتصادية حتى تصبح مسئولة اجتماعيا وأخلاقيا.

٧- التكنولوجيا:

سوف تستمر معدلات التغير التكنولوجى فى ازدياد، ويبدو أن بعض الشركات مازالت تعمل كما كانت تعمل من عقد مضى..، هذه الشركات لن تستطيع الصمود فى مواجهة منافسة منافسيها الأكثر ملاءمة مع التطور التكنولوجى.

ضاعفت التكنولوجيا حجم الإنتاج، لقد أصبح الإنتاج بكميات ضخمة لسد حاجة السوق المتزايدة..، وهذا توفره التكنولوجيا بسهولة.

لقد أثر استخدام الكمبيوتر على أسلوب إدارة الشركات، وأصبح جزءا أساسا وهاما فى عمليات نظم الشركات، كما أن وسائل الاتصال بما حدث عليها من تطور نتيجة دخول التكنولوجيا قد أثرت بشكل مذهل فى جميع عمليات الإنتاج والتسويق والترويج.

خذ مثلا..، شركة « أتارى» تعد أول شركة تحقق نجاحا باهرا فى ألعاب الفيديو المنزلية، ولكن ما لجأت إليه شركة « نيزنتدو» من استخدام هائل للتكنولوجيا قد وضع شركة « أتارى» فى وضع لا تحسد عليه عندما أحست أن السوق يسحب من تحت أقدامها.



فى عام ١٩٩٥م قامت أو اضطرت شركة «سونى»(*) إلى عمل تخفيضات غير متوقعة فى أسعارها لمواجهة منافسة ألعاب الفيديو « بلاى ستيشن» التى أدخلت تكنولوجيا الدسك على منتجاتها. . ، استخدام هذه الوسيلة التكنولوجية الجديدة قد زادت من حدة المنافسة الصناعية. ، بنفس الأسلوب نجحت شركة «PC» للصناعات الإلكترونية فى إدخال تطورات تكنولوجية على منتجاتها أهَّلها لسحب الكثير من مبيعات الشركات الأخرى المنافسة مثل «سيجا»، نيزنتدو»، «سونى» وغيرها.

التكنولوجيا الحديثة تخلق فرصا جديدة لبعض الشركات وتمثل تهديدا شديدا للبعض الآخر. . ، خذ مثلا يوضح هذا التناقض الصحيح تماما. . ، شركة « فيدكس» للخدمات البريدية على الرغم من أنها كانت الأولى فى تطوير أسلوبها لتوفير خدمة التسليم الليلى مع التتبع الزمنى السليم لتسليم الطرود، إلا أن جهاز « الفاكس» وهو أحد إفرازات التكنولوجيا الحديثة قد شكل تهديدا خطيرا لها، ولولا أن العائد الأساسى لشركة «فيدكس» يعتمد على الطرود لأصبح وضع هذه الشركة محرجا للغاية. هذا الحرج الشديد سببته التكنولوجيا الحديثة.

إن أردت استمرار مستقبلك المهنى، عليك أن تسرع فى تعلم واستخدام التطورات التكنولوجية فى مجال عملك، وكن أول المتطوعين لتعلم كل ما هو جديد.

٨- الحكومات:

كل الحكومات أيا كان نوعها تسن القوانين واللوائح الخاصة بالأعمال الاقتصادية، وعلى كل من يقوم بإدارة مشروع أو مؤسسة اقتصادية أن يلتزم بهذه القوانين واللوائح وإلا تعرض لما لا يحمد عقباه.

تلك القوانين واللوائح تظل قائمة بشكل أو بآخر عبر الأجيال المتعاقبة بصرف النظر عن ما يحدث فى المجتمعات من تغيرات اجتماعية وسياسية، فدائما ما تتواجد هذه القوانين واللوائح.

تنفيذ هذه القوانين واللوائح يقع على كاهل الحكومة من خلال تنظيماتها الرقابية، فالحكومة تعتبر أحد عوامل البيئة الخارجية ويطلق عليها البيئة السياسية والقانونية.

هذه القوانين واللوائح المنظمة للأعمال التجارية والاقتصادية تمثل عوامل خارجية تكون أحيانا لصالح المؤسسة وأحيانا أخرى تجبر المؤسسة على اتخاذ إجراءات قد تكلفها الكثير. . ، وهى فى ذلك تمثل حماية للمجتمع وحماية للشركات أيضا فى نفس الوقت، فهى تسهل فرص الاستثمار دون استغلال لأى طرف من الأطراف، كما أنها لا تمنع المنافسة بين الشركات. مثل هذه القوانين واللوائح حتى التى وقفت أمام شركات السيارات لحماية البيئة وتقليل كمية التلوث الناتج عن عادم السيارات، وهى أيضا التى

(*) فى النصف الأول من عام ٢٠٠٠م طورت شركة سونى Sony من أدائها بإدخال نظام تكنولوچيا المؤتمرات المرئية Video Conferencing الذى يضم نظم مؤتمرات الأعمال للشركات والهيئات متعددة الأفرع ونظم التعليم والتدريب عن بُعد للجامعات والهيئات العلمية.



واجهت شركات الطيران لتقليل مستوى الضوضاء (التلوث السمعى) الناتج عن طائراتهم. ، فنجد مثلا أن إدارة الأمان والصحة الوظيفية (OSHA) فى أمريكا تضع معدلات للأمان يلزم على جميع الشركات تنفيذها، فالمؤسسات لا تستطيع القيام بكل ما تريده لأن الحكومة تتدخل فى كثير من الأمور لوضع ضوابط البيئة والأمان والتحضر.

الحكومات تسن القوانين والوائح لخلق الفرص الاقتصادية، وأيضا قد تمثل هذه القوانين تهديدات حقيقية للأعمال الاقتصادية.

خذ هذا المثال الطريف. . ، منذ عدة سنوات مضت حفضت ولاية «مين» فى أمريكا الحد الأدنى للعمر القانونى لتناول الخمور من ٢١سنة إلى ١٨سنة (أى لا يسمح بتناول الخمور لمن هو أقل من ١٨سنة). . ، هذا القانون الذى سنته الولاية قد دفع أحد المستثمرين « ديك بلتيير» إلى فتح «بار» يستهدف فقط الرواد فى سن من ١٨ إلى ٢١سنة، وحقق نجاحا منقطع النظير نتيجة اندفاع الشباب فى هذه المرحلة العمرية (من ١٨ - ٢١سنة) والتى كانت محرومة من قبل نحو هذا «البار» لتعويض ما فاتهم فى ظل القانون الملغى. لم ينته المثال بعد. . ، فبعد عدة سنوات قامت الولاية بسن قانون جديد بإرجاع سن التحريم حتى ٢١ سنة مرة أخرى كما كان فى سالف الأمر. . ، كان نتاج ذلك أن فقد « ديك » كل أعماله وكل النجاح الذى حققه فى ليلة واحدة.

تعمل الحكومات والمنظمات معا لتوفير حرية التجارة بين الدول. . ، فمثلا الاتفاقية العامة للتعريفة والتجارة «جات»(*) تمثل منظمة دولية ينتمى إليها أكثر من مائة دولة، وتعمل «جات» على تطوير الاتفاقيات بين كل الأعضاء، وتعمل كوسيط بين الدول الأعضاء عند الاختلاف أو عندما تشعر إحدى الدول أن دولة أخرى تستخدم ممارسات غير عادلة.

يمكن للهيئة الاستشارية للجات أن تأمر بإيقاف الممارسات غير العادلة من بعض الدول، كما يمكنها أن تلزم هذه الدول بدفع تعويضات للدول المتضررة من هذه الممارسات غير العادلة.

وكذلك توجد تحالفات تجارية فى أوربا ولعل أكبرها الاتحاد الأوربى والذى كان يسمى قبل ذلك بالمجتمع الأوربى والذى يتكون من ١٢ دولة هى: بلچيكا والدانمرك وفرنسا واليونان وإيرلندا وإيطاليا ولكسمبورج وهولندا والبرتغال وإسبانيا والمملكة المتحدة وألمانيا، ومنذ أواخر عام ١٩٩٢م أصبح الاتحاد الأوربى سوقا فرديا بدون أى معوقات قومية فى السفر والتوظيف والاستثمار والتجارة.

لقد شملت هيئة التجارة الحرة الأوربية EFTA كلا من النمسا وفلندا وأيسلندا والنرويج والسويد وسويسرا فى سوق واحدة، ولكن هذه الدول خططت للاشتراك فى الاتحاد الأوربى (EU)، كما وافقت كل من تشيكوسلوفاكيا والمجر وبولندا على فتح أسواقها لمنتجات الاتحاد الأوربى(EU).

(*) لاحظ ما حدث مؤخرا من أحداث قامت بها المجتمعات الفقيرة لحماية مصالحها ضد «جات» تحت ادعاء أنها تعطى فرصا أكبر للدول الغنية على حساب الدول الفقيرة. . ، فهذا يمثل أحد أدوار «المجتمع» الذى سبق الإشارة إليه سابقا «البند ٦».



كما توسعت اتفاقيـة «أمريكا - كندا» لتشمل المكسيك فى اتفاقية التجارة الحـرة فى أمريكا الشمالية NAFTA، تلك الاتفاقية وجدت عام ١٩٩٣م واعتمدت فى عام ١٩٩٤م، ومن المتوقع خلال ١٠ أو ١٥ سنة قادمـة إلغاء حوالـى ٢٠٠٠٠ (عشرين ألفـا) من الرسوم وذلك للسمـاح بالتجـارة الحرة بين الدول الأعضاء. وهـناك ما يشير إلى احـتمال التوسع فى اتفـاقية التجـارة الحرة فى أمريكا الشمـالية NAFTA لتشمل أمريكا الوسطى والجنوبية.

شكلت اليابان والصين وكوريا وتايوان وإندونيسيا وماليزيا والفلبين وتايلاند وهونج كونج وسنغافورة اتحادا تجاريا يسمى «باسفيك - آسيا».

ولعل مجموعة الـ ١٥ تمثل أحد التحالفات التجارية الحديثـة والتى تتكون من: مصر، والسنغال، والهند، وماليزيا، وإندونيسـيا، ونيجيريا، وفنزويلا، وكينيا، وبيـرو، وجاميكا، والبرازيل، والأرجنتين، والجزائر، وسيرلانكا.. وجارى حاليا إدخال كولمبيا وإيران.

هذه التحالفـات التجارية أو التجمـعات التجارية بين الدول تمثل اتجـاهات جديدة فى العالم، هذه التجمـعات فرضت على العالم مسـتويات من المنافسة فى الأسـواق جعلت فرص الدول المنفردة ضعـيفة لإحداث منافسة حـقيقية مقـابل هذه التجمعات، وإن ما تسـعى إليه مصر حاليا من إنشـاء «سوق عربية مشتركة» وإنشاء تحالفات تجارية عربية يعتبر أمرا ضروريا وحتميا لوضع العالم العربى على الخريطة العالمية بقوة.

إن تلك الاتفاقيـات والتحالفات العـالمية بين الدول تؤثر على أسلوب إدارة الشركات الاقـتصادية لأعمالها، حيث يجب أن تواكب هذه التغيرات العالميـة، أى يجب التعامل مع بيئة عالمية تضم العديد من المتغيرات والاتجاهات المتباينة.

٩- الاقتصاد:

ليس للمؤسسات أو المنظمات أو الهيئات أى نوع من التحكم فـيما يحدث من تغيرات نتيجة للنمو الاقتصادى أو التضخيم أو معدلات الاهتمام أو مـعدلات التغيرات الأجنبية الحادثة فى المجتمع، إن أمور الاقتصاد هذه تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات.

بشكل عام..، الأعمال الاقتصادية تكون فى أوضاع جيدة عندما يكون هناك نمو فى الاقتصاد عنها فى حالة تناقص المنتج الوطنى أو تضخم المنتج الأهلى أو أثناء فترات الركود الاقتصادى.

فى الولايات المتـحدة الأمـريكية حـدث ركود اقـتصـادى كان ذروته أثناء الربع الأخـير مـن عام ١٩٩٠م، ومنذ هذا الحين أخذ الاقـتصاد فى النمـو بمعدلات بطيئـة وغير ثابتـة، صاحب ذلك أن أنشطة الأعمال الاقتصادية كانت بطيئة أيضا وغير ثابته.

خلال فـترات التـضخم تـتحمل الأعمـال الاقتـصادية الكثـير من التكلفـة لا يمكن تحميلـها على المسـتهلك، مما يؤدى إلى حـدوث نقص واضح فى الأرباح، وهذا يتـأثر بالطبع بالتـغيـرات والتأثيـرات الأجنبية على الأعمال الاقتصادية داخل الدولة أو خارجها.



عندما يكون الدولار ضعيفا ترتفع أسعار السلع الأجنبية فى الأسواق الأمريكية والعكس صحيح أيضا. فعندما يكون الدولار ضعيفا مقابل الين اليابانى نجد أن سوق السيارات الأمريكية يجنح إلى تقليل الأرباح، ومع زيادة أسعار السيارات اليابانية نجد أن الأمريكيين يميلون لشراء السيارات الأمريكية بشكل أكثر، وهكذا الأمر مع منتجات أخرى.

إن إدراك الاقتصاد ـ وبصورة أكبر الاقتصاد العالمى ـ يمكن أن يساعد فى التقدم نحو مستويات الإدارة العليا.

ثالثا: إدارة الأعمال فى بيئة عالمية

فى هذا الجزء نتعرض لمحاولة التعرف على أساليب إدارة الأعمال العالمية، وكيف نستطيع أن نصل بالعمل إلى العالمية، وما هى ممارسات الشركات العالمية الكبرى، وكيف تدار الأعمال الدولية الصغيرة.

١- المنافسة والمبيعات والربح:

المنافسة فى البيئة العالمية ضرورية لبقاء أى شركة، حتى أن معظم الأعمال والمشروعات المحلية الصغيرة تتنافس أو سوف تتنافس مع الشركات العالمية فى موطنها، فقد غزت الشركات العالمية الأسواق المحلية، وهذا الأمر يجعل أو يوجد ضرورة أن تدخل المشروعات الصغيرة المحلية فى منافسة مع هذه المشروعات العالمية وإلا سوف تغلق أبوابها إلى الأبد.

المديرون على وجه التحديد فى الشركات الكبرى يبنون أنظمة وأساليب إدارة عالمية، فى الولايات المتحدة الأمريكية ٥٠٠ شركة عالمية تروج منتجاتها فى معظم دول العالم وتخترق الأسواق المحلية فى منظومة تنافسية شرسة.

البيئة العالمية تتصف وتتميز بعدة مميزات هامة هى:

- النقل السريع للإقتصاديات.
- الاتصالات المباشرة.
- الربط مع اتحادات الأعمال الاقتصادية.
- العلاقات المحددة والمغلقة مع الممولين.
- التكنولوجيا سريعة التغير.

بناء على ذلك يصبح التساؤل الهام هو:

* «هل يجب أن تصبح الأعمال عالمية؟»

أم يجب أن يكون السؤال هو:

* «كيف تصبح على المستوى العالمى بأقصى سرعة؟»



لعلك تتفق معنا أن السؤال الثانى أصبح هو الواقع الذى لا خلاص منه، فلن يسمح لك أن تتقوقع فى سلام محليا أو حتى إقليميا.

مما لا شك فيه أن السبب الرئيسى لإدارة الأعمال الاقتصادية بصورة عالمية هو زيادة المبيعات والربح، فإذا بدأت عملا أو مشروعا على مستوى مدينتك فسوف يكون عملاؤك هم تعداد هذه المدينة، وإذا توسعت على مستوى الدولة سيكون عملاؤك تعداد الدولة بكاملها.. وهكذا.

فإذا كان المشروع على مستوى أمريكا فقط فإن عملاء هذا المشروع ٢٥٠ مليونا فقط، وإذا توسع المشروع عن طريق إدخال مدخلات جديدة والحصول على مخرجات جديدة فإن التوسع سيشمل كندا والمكسيك مما يترتب عليه أن إمكانية التسويق سوف تغطى ٣٦٠ مليون عميل..، وبهذا سوف يكون هذا المشروع دوليا..، فهذا التوسع قد نقل المشروع من مستوى الدولة فقط إلى المستوى الدولى.

وإذا تم التوسع إلى مستوى الاتحاد الأوربى (EU) بواسطة هيئة العمليات الاقتصادية فى واحدة من ١٥ دولة (*) (أحد دول الاتحاد الأوربى) سيكون هناك فرصة لزيادة عملائك إلى ٧٧٠ مليون عميل.

عندما يكون لديك عمليات محددة فى مكان معين لإدارة العمل فى وطنك وفى دولة أخرى على الأقل ولديك مبيعات خارج دولتك بنسبة ٢٥٪ أو أكثر، وبذلك سيكون لديك عمل اقتصادى متعدد أو عالمى.

إن الشركات المتعددة (MNC) لديها عمليات هامة فى أكثر من دولة واحدة، والشركات المتعددة الكبيرة لديها أماكن محددة لإدارة أعمالها فى العديد من الدول، ولديها مبيعات خارج دولتها تتخطى نسبة ٥٠٪ من منتجاتها، ومن أمثلة هذه الشركات فى أمريكا مثلا: «جيليت»، «كوكا كولا»، «IBM»، داو للكيماويات، «زيروكس»، «الغاك»، «إيزون»، «موبيل»، «تيكساكو»، «موتورلا»، «بنك بوسطن»، أفون».. إلخ وهى نماذج من الشركات الأمريكية الكبيرة.

وخارج أمريكا توجد شركات العطور الفرنسية«ومارکس - سبنسر» الإنجليزية ومجموعة شركات بهجت للإلكترونيات فى مصر، وكذلك شركة المقاولين العرب «عثمان أحمد عثمان» المصرية أيضا، وغيرها مثل موبونيل وكليك للتليفون المحمول.

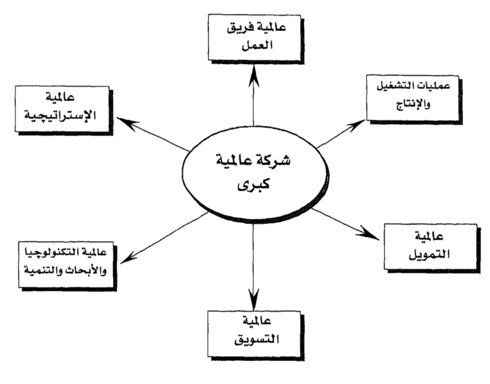
شركة «نستله» فى سويسرا تحصل على ٩٨٪ من دخلها من خارج سويسرا، ولديها أكثر من ٩٥٪ من معاونيها خارج سويسرا. وشركة «ماجدونالد» الأمريكية لديها أكثر من ١٤٢٥٠ مطعما فى ٧٣دولة، ومنها حوالى خمسة آلاف خارج الولايات المتحدة الأمريكية.

قد تبدأ عملك دون أن يكون فى ذهنك مطلقا الصورة الدولية أو العالمية، ولكنك قد تصبح مديرا دوليا فى وقت ما، فالمدير الدولى يدير مجموعة من الشركات فى عدد من الدول والثقافات معا فى وقت

(*) سبق الإشارة إلى أن دول الاتحاد الأوربى هى: بلجيكا، الدنمرك، فرنسا، اليونان، إيرلندا، إيطاليا، لكسمبورج، هولندا، البرتغال، إسبانيا، المملكة المتحدة، ألمانيا، رومانيا، بولندا، المجر.



واحد . . ، يجب أن تكون مـديرا دوليا. راجع الشكل رقم(٩) للتعـرف على ممارسات الشركات العـالمية الكبرى الذى سيلى شرح مفرداته.



شكل رقم (٩)
ممارسات الشركات العالمية الكبرى

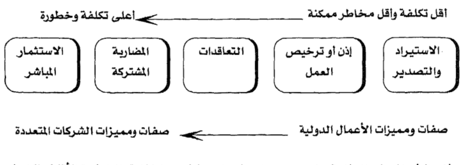
٢- الارتقاء بالعمل نحو العالمية:

يمكن للعمل المحلى أن ينتقل إلى العالمية من خلال ستة عناصر أساسية هى شكل رقم(١٠):

أ- المصادر العالمية (Outsoursing): يقصد بالمصادر العالمية الانتفاع من الموارد العالمية، والفرق بين المدير المحلى والمدير العالمى يكمن فى البحث عن أفضل المصادر للمدخلات لتحـويلها إلى مخرجات جيدة، مثلا نجد شركات مثل«جنرال مـوتور»، «وفورد»، «وكريزل» تستخدم معدات وإمدادات وأجزاء خـارجية وأجنبية فى صناعاتها لتحـسين مدخلاتها لأغراض الحصول عـلى مخرجات متميزة. كـما يتطرق الأمر إلى«الموقع» فنجد مـثلا شركـة «كرايزل» أنشأت مصنعـا لسياراتهـا فى كندا لترويج منتج هذا المصنع من السـيارات فى أمريكا. . ، هذا الإجـراء يستهدف الاستـفادة من العمالة الأقل تكلفـة فى كندا مقارنه بأمريكا، فـكثير من الشركـات العالمية تلاحق العمـالة الأقل تكلفة فى العالم كله. فى بـعض الدول توجد بطالة عالية وعـمالة رخيصة الثمن، ولعل أحـد مفردات تدعيم اتفاقية التجارة الحـرة فى أمريكا الشمالية NAFTA هو التهديد بفقد الوظائف فى المكسيك من خـلال «الحركة العمالية»، وهى حركة تمثل تجمـعا بسيطا أسس فى المكسيك بالقرب من الحـدود الأمريكية للحصـول على فرص العمـالة قليلة التكلفة. . ، فكل من الشركـات الدولية



والشركات المتعددة تستخدم مصادر عالمية، وأنت كمـدير دولى عليك أن تمسح العالم وتتفحصه فحصا دقيقا للحصول على أفضل الصفقات، ولا يجب أن يقتصر الأمر على أداء ذلك على المستوى المحلى.



لاحظ أن المصادر العالمية يمكن استخدامها بمفردها (عند التكلفة والخطورة الأقل) ولكنها تستخدم بشكل عام كجزء من الأساليب الأقرب للوصول للعالمية.

شكل (١٠)
الارتقاء بمشروع اقتصادى نحو العالمية

ب- الاستيراد والتصدير: الاستيراد يعنى أن الشركات المحلية تقوم بشراء المنتجات من الشركات الأجنبية وتقوم ببيعها داخل الدولة، أما التصدير فيعنى أن الشركات المحلية تبيع منتجاتها إلى مشتر أجنبى.

جـ- الترخيص: يمكن لشركة أن ترخص لشركة أخرى فى استخدام أصولها أو موجوداتها التكنولوجية المستخدمة مقابل رسوم معينة يتم التعاقد عليها، ومن أمثلة هذه التراخيص «حقوق الامتياز» و«حقوق الطبع» . . ، وكمثال لذلك ترخص شركة«والت ديزنى» لشركات أخرى حول العالم مقابل رسوم معينة بعمل كل أنواع المنتجات باستخدام «ميكى ماوس» و«ملك الغابة».

النمط الشائع للتراخيص هو «امتياز بحق الانتفاع Franchisc » والذى يقوم فيه الطرف المانح للامتياز بإمداد الطرف المتمتع بالامتياز بتوليفة من العلاقات الدولية والمعدات والأدوات والإرشادات التدريبية والإدارية والنصائح الإرشادية والإعلان التعاونى. . ، كل ذلك مقابل رسوم معينة، وأحيانا يحصل المانح على نسبة مئوية من الأرباح. . ، وكأمثلة لهذا النموذج نجد أن شركات مثل «مكدونالد»، و«بيتزاهت»، و«هولى داى» تعطى امتيازات بحق الانتفاع فى كثير من دول العالم.

د- التعاقدات: هناك أشكال متعددة للتعاقدات العالمية، منها أن يكون لديك شركة تقوم بصناعة البضائع مع الاحتفاظ بعملية التسويق، وهذا نمط شائع فى أمريكا اللاتينية وإسبانيا، حيث تنص التعاقدات على أن الشركة تقوم بصناعة المنتج وتضع عليه اسم العملاء المتعاقد معهم على التوزيع(*)،

(*) يوجد تعاقد بين «والت ديزنى» و«دار الهلال» فى مصر لإصدار «ميكى»، ولقد بلغنا أن هذا التعاقد قد ألغى وسوف تتوقف «ميكى» عن الصدور (المؤلفان).



والموزعون يقومون بدورهم في بيع المنتج من خلال مراكـزهم التجارية في بلادهم. ويمكن إجراء تعاقدات يقوم البـائع بموجبهـا إعطاء الخدمات الإدارية لشـركات أجنبيـة. . ، فشركـة «هيلتون» تتعـاقد على إدارة فنادق«هيلتون» فـي دول عديدة من العالم لصـالح ملاك محليين. . ، هـذا، ويمكن إجراء تعاقـدات تقدم جميع الخدمات في ضوء شروط يتم التعاقد عليها.

هـ - المضاربة المشتركة: تبرز المضاربة المشتـركة عندما تشترك الشركات في الملكية (الشـراكة) لمؤسسة جديدة، خذ مـثالا على ذلك: تأسيس شركـتى«كرايزلر» و «اوستوريان مـوتورز» لشركة مشـتركة باسم «يوروستار» في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية. . ، كلتا الشركتين تشاركان في التكاليف والمخاطر، ولكن كلتيهما فقدت بعضا من الرقابة حول كيفية إدارة الأعمال، وكان عليهما أيضا المشاركة في المكافآت والحوافز.

كما قد تكون الشراكـة نوعا من التحالف الإستراتيجي (خطط مشـتركة) دون أن تكون هناك ملكية مشتركة بين المتحالفين، فمثلا شركات«كوداك»، و«مينولتا»، و«فوجى» و«كانون» أنشأت مجتمعة نوعا من الشراكـة بدون ملكية تضمنت هذه الشـراكة الإستراتيـجية أن يعمل كل طـرف في تطوير منتج جديد من الأفلام بـحيث تقـوم كل من «كوداك» و «فـوجى» بتصنيع الفـيلم، في حين تقوم «كـانون» و «مينولـتا» بتصنيع كاميرا يستخدم فيها هذا الفيلم. وللعلم فإن نصف هذا التحالف الإستراتيجي قد فشل فيما وضع من أجله.

و- الاستثمار المباشر: تحدث تلك الاستثـمارات المباشرة عندما تقوم إحـدى الشركات ببناء أو شراء التسـهيلات اللازمة لإجـراء عمليات معـينة تقوم بها هذه الشـركة في دولة أجنبيـة (التسهيـلات الثانوية التابعة). . ، فمثلا شركات مثل «فـورد»، «كرايزلر»، «جنرال موتور» وهي شركات أمريكية لديها خطوط إنتاج للتسهيلات الثانوية في أوربا.

لكي تكون إحدى الشـركات المتعـددة فإن ذلك يتطلب على الأقل شركـة واحدة مشتـركة، ولكن صناعة السيارات تستخدم توليفة من الشركات والاستثمارات المباشرة حيث تميل شركات السيارات لتصنيع سياراتها أقـرب ما يكون لمكان بيعها، وعلى ذلك فـإن الشركات الأمريكية الثلاثة لصناعـة السيارات تمثل شركات مـتعددة لها اسـتثمارات مـباشرة ولكنهـا كذلك تستخـدم أقل مستوى ممكن من التـوسع العالمي والتصدير والاستيراد.

شركة «فيدكس» Fedex قامت بعمل اسـتثمارات مبـاشرة في طريقها للوصول إلى التـوسع عالميا بواسطة شراء وإجراء صفقات مع ٢٠ دولة مختلفة بعض منهـا يشمل «جيلكو» للطباعة وهي شركة عالمية لتقديم خدمات للسائحين في ٨٤ دولة عام ١٩٨٤م، وشركـة «وليكس ويلكنسون»، وليكس سيستميلاين عام ١٩٨٦م، وشركـة «كانسيكا» في كندا عـام ١٩٨٧م، وشركة «دايساى» في اليـابان عام ١٩٨٨م. . ، وغيرها مما يتضح معه أن «فيدكس» شركة متعددة.



٣- ممارسات الشركات العالمية الكبرى:

الشركات العالميــة المتحدة لها فريق عمل إدارى عالمى فى أعــماله المتعلقة بالإستراتيجــية والعمليات والإنتاج واستخدام التكنولوجيا والأبحاث والتنمــية والتمويل والتسويق. . ، والشكل رقم (٩) الذى أشرنا إليه سابقا يتضمن عوامل ممارسات الشركات العالمية الكبرى والتى تتضمن:

أ- فريق الإدارة العالمى:

قيادة الشــركات العالمية تحتــاج إلى مديرين ذوى مستويات عــالية من جنسيات أجنبيــة، والشركات التابعة (شركات تملك أكــثر من نصف أسهمها أو تسيطر عليهــا شركات أخرى) تدار بواسطة مديرين من جنسيات أخرى، وعادة ما ينــتقل المديرون للتدريب على الثقافات المختلفة لتفهم طبــيعة ثقافة الدول التى سيقومون فيها بالأعمال الاقتصادية.

لقد دفع ذلك الشركــات العالمية للبحث عن أفضل المديرين الذين يتــمتعون بخبرات عالمــية عالية، وهذا أمر يمليه على هذه الشركات أسلوب الإدارة السريعة الذى أصبح سمة الإدارة الحديثة.

ب- الإستراتيجية العالمية:

يجب أن تكون للشركة بكاملها إستراتيجية واحــدة وبناء واحدا بما فى ذلك جميع شركاتها التابعة. هذا، ويجب إحــداث توازن سليم بين الأبعاد العــالمية (التنســيق على المستــوى العالم) والأبعــاد المحلية، وحيث يجب أن توفر هذه الموازنة الاقتصادية للمدير المحلى فرصة توفير متطلبات المستهلك المحلى وأيضا ملاحقــة المنافسة المحليــة. كل الشركات تشارك فى المصــادر العالمية والإستــراتيجية العــالمية وتستفــيد من الاستثمار المباشر والشركات المتحدة وتحالف الإستراتيجيات.

جـ - عالمية عمليات التشغيل والإنتاج:

لدى الشركات العالمــية عمليات تشغيل مقننــة على المستوى العالمى بهدف إحداث مــوازنة اقتصادية تمكنها من تسويق منتجاتها على مستوى العالــم بالإضافة إلى التغطية الجيدة للأسواق المحلية، فى منتصف التســعينيات من القرن العــشرين قامت شركــة «فورد» الأمريكية ببــيع سيارات متنوعــة فى أوربا وأمريكا باستخدام معدات تشغيل مختلفة، ومع ذلك فقــد وضعت شركة «فورد» هدفا إستراتيجيا بأن تحصل على نفس النوع من التســهيلات التى تــعطى لمروجى نفس السيارات لتــباع فى دول اتفاقــية التجــارة الحرة فى أمريكا الشمالية NAFTA والاتحاد الأوربىEU ودول أخرى حتى عام ٢٠٠٠م.

أما بالنسبة لوحــدة المديرين فتشكل فى الدول التى تعمل فيها الشــركات من أفضل العناصر الممكنة التى تساعد على إنجاز العــمل أفضل منها مما تتوافر فى الوطن الأم، فقــد لوحظ مثلا أن المديرين المكلفين بإدارة أعمــال شركة IBM فى وحدة نظم إدارة العــمل بالشبكة ومــقرها المملكة المتحــدة أكثر كــفاءة من أقرانهم القائمين على نفس العمل فى الوطن الأم.



د- عالمية التكنولوجيا والأبحاث والتنمية:

التكنولوجيا والأبحاث والتنمية لا تقتصر على دولة واحدة أو شركة واحدة، وتفضل الشركات تجميعها فى دولة واحدة وتكرارها فى الشركات التابعة بغرض تطوير المنتج عالميا، فالمصادر يجب أن تكون عالمية لفرض الجودة. . ، فمثلا شركة «فورد» تعاقدت مع شركة«مازدا» اليابانية لتطوير بعض منتجاتها المستخدمة فى صناعة السيارات. . ، هذا ما نقصده من الاستفادة بالتكنولوجيا والأبحاث وأساليب التنمية العالمية، فتجاهل ذلك والاقتصار على التكنولوجيا والأبحاث وأساليب التنمية المحلية فقط سوف يفقد الشركة فرصة التطوير والمنافسة العالمية.

هـ- عالمية التمويل:

تسعى الشركات المتعددة فى الأسواق للحصول على أفضل المعدات والوسائل عندما يكون استثمار الأموال على المدى الطويل، أما التمويل الذى يعتمد على المدى القصير فمجاله فى السوق المحلية حيث تستخدمه الدول التى تستخدم هيئات تمويل محلية.

ترويج الإنتاج فى الشركات العالمية تستخدم العملات الأجنبية، فعندما تبيع الشركة العالمية منتجاتها لأى دولة يكون الشراء باستخدام العملات الأجنبية وليس العملة المحلية لهذه الدولة، وهنا طبعا تضطر الدولة لتغيير عملتها إلى العملة المطلوب السداد بها وهذا أمر مطلوب اقتصاديا لصالح الشركات العالمية.

كما أن التمويل العالمى ورءوس الأموال المشتركة وغيرها من أشكال التمويل تتعامل مع تغيرات السوق العالمية من تغيير العملات وأسعارها والصفات العالمية وقوانين الحماية المالية والتعرض للمخاطر المادية وغيرها من عوامل البيئة العالمية التى تواجهها مصادر التمويل.

و- عالمية التسويق:

يتم تهيئة المنتج للسوق العالمية فى إطار فلسفته المستخدمة فى السوق المحلى، ويجب على الشركات أن تكون ملمة بشكل واضح بثقافة الدول وطريقة تفكيرها وتهيئة منتجاتها لكل ذلك، فعندما توجهت شركة «مكدونالد» لممارسة نشاطها فى الهند كان لديها مشكلة أن البقر هناك مقدس والشعب لن يأكل الفطائر المحشوة باللحم، ومع ذلك فقد باعت«ماكدونالد» منتجاتها من «بيج ماك» فى الهند وهو غير مُصَنَّع من لحم البقر.

عادة ما يتم تطوير الإعلان بواسطة الوكالة المحلية، ويتم تطوير المنتج على مستوى القادة فى السوق الأم ثم يتم نقلها فيما بعد إلى الأسواق فى الدول الأخرى، ولكن المنافسة على تقديم المنتج عالميا وعامل الوقت قد أدخلت تعديلات كثيرة على هذا الأسلوب، فلم يعد السوق ينتظر التطوير فى البلد الأم ثم نقله للدول الأخرى، والتنافس جعل هذا الأسلوب بطيئا أمام التحديات العالمية، لذلك قدمت



شركة«جيليت» منتجاتها من ماكينات الحلاقة «سنسور» فى أمريكا وتسع عشرة دولة أخرى فى نفس الوقت بواسطة إعلان واحد. وكذلك تفعل شركة «بيتزا» العالمية، وكذلك اتبعت شركة «فيدكس» هذه الممارسات مع تأكيد قوى على تسليم البضائع وفق مواصفات عالمية باستخدام عمليات مقننة.

٤- ممارسات الشركات الدولية الصغيرة:

«أنت لست فى حاجة لأن تكون سمكة كبيرة لكى تسبح فى المياه الدولية»..، إنه من السهل حقا للشركات الصغيرة أن تعمل فى السوق العالمية بصرف النظر عن الحدود المحلية، وعادة ما يمكنها إجراء تغييرات بصورة تفوق فى سرعتها إمكانية إحداث تغييرات فى الشركات المتعددة الكبرى. ووفقا لتعبير «بيتردراكر» أن جميع المديرين يجب أن يفكروا بأسلوب عالمى وإلا لن يتم توظيفهم.

إن أكبر الشركات العالمية نجاحا هى الشركات المتخصصة فى منتج أو خط إنتاج واحد، ومع ذلك فإن الشركات المتعددة لديها موارد أكبر من مثيلاتها فى شركات الأعمال الصغرى، وعلى هذا تميل الشركات الصغرى أن تكون دولية العمل عن كونها عالمية لكونها لا تستطيع اتباع كل الممارسات المستخدمة لقيادة الشركات المتعددة الكبرى السابق شرحها.

دعنا نختبر الفروق بين الشركات المتعددة الكبرى وشركات الأعمال الدولية الصغرى فى استخدامها للمهارات السابق ذكرها عندما تحدثنا عن ممارسات الشركات العالمية الكبرى.

أ- عالمية فريق العمل:

لا يستطيع ملاك الأعمال الصغرى تعيين مديرين أجانب، ومع ذلك يمكن استبدال ذلك عن طريق تعيين مستشارين ووكلاء لهم لأداء الأعمال وبذلك يحققون نفس المواصفات العالمية لفريق العمل كما هو الحال فى الشركات المتعددة الكبيرة بشكل تقريبى.

ب- عالمية الإستراتيجية:

الشركات المتعددة تتكبد مشقة كبيرة فى استخدام الاستثمارات المباشرة والمضاربات المشتركة للاتجاه بشركاتهم نحو العالمية، وهذه الأمور تتطلب أموالا كثيرة لا تتوفر فى الشركات الصغرى؛ لذلك نجد الشركات الصغرى تستعيض عن ذلك باستخدام أنظمة الاستيراد والتصدير واستخدام الإستراتيجيات والمصادر العالمية فى جهودها نحو العالمية.

جـ- عالمية عمليات التشغيل والإنتاج:

الشركات المتعددة تبذل جهودا شاقة لكى يكون لها تسهيلات التشغيل الخاصة بها فى العديد من الدول، هذه الإجراءات يصعب عملها فى معظم أعمال الشركات الصغيرة، لذلك فهذه الشركات الصغرى تميل إلى توفير تسهيلات تشغيل أقل حجما، فهى تستخدم نظام التعاقدات أو تقوم بالتصدير لآخرين لديهم تسهيلات التشغيل المطلوبة..، ويجب أن يكون فى الاعتبار أنه يمكن للصناعات والمشروعات الصغيرة إنتاج منتجات عالية الجودة ويمكن بيعها فى الأسواق العالمية.



د- عالمية التكنولوجيا والأبحاث والتنمية:

فيما عـدا شركات التكنولوجيا العالمية فمـعظم شركات الأعمال الصغرى لا يكون لهـا جهود تذكر للعمليات التكنولوجية أو للأبحاث والتنمية، ويرجع ذلك لصغر ميزانياتها أو لعدم وجود ميزانيات خاصة بهذه الأعمال ضمن ميـزانياتها.. ، ومع ذلك فالعديد من شركات الأعمال الصغـرى تقوم بعمليات مسح للعالم لتجميع نتائج الدراسـات الحديثة المتعلقة بمنتجاتها، وهى بهذا الإجراء تستـفيد من جهود الآخرين فى التطوير التكنولوجى والأبحاث والتنمية للاستفادة منها دون أن تقوم هى نفسها بذلك.

هـ- عالمية التمويل:

بصفة عامة، وعلى النقيض من الشركات المتعددة - لا تستطيع الشركات الصغيرة اقتراض الأموال من الدولة وتستـثمرها فى دول أخرى.. ، وللـتغلب على ذلك وللوصول إلى العـالمية يتجه العـديد من ملاك الشركات الصغيرة إلى البنوك المتـخصصة فى الاستيراد والتصدير، وهى هيئـات حكومية تساعد فى تصدير البـضائع، وهنـاك مثـلا بنوك أمـريكية من هذا النـوع تقدم برامج للإقـراض مـتنوعة فى أنـظمة التـأمين والضمانات، بالإضافـة إلى ذلك فإن بنوك الاستيراد والتصدير من خلال برامج الإقـراض المعمول بها يمكن أن تكون هى فى ذاتها شركة صغيرة لديها القدرة على الاقتراض من الدولة التى تخطط للعمل فيها.

و- عالمية التسويق:

يمكن للشـركات الصـغيـرة استـخدام خـدمات الشـركات والوكـالات والموزعين لإدارة التســويق لمنتجاتهم، وبالإضافة إلى ذلـك يمكن لمديرى الشركات الصغيرة حضور العروض التـجارية والاستفادة من شبكات العمل من خلال المراكز التجارية والدعاية والإعلان فى وسائل النشر الصناعية.

رابعا: سؤال وجواب حول العلاقة بين الرياضة والعولمة

فيمال يلى أسئلة وإجـابات عن طبيعة العلاقة بين الرياضة والعولمة كنظام يـفرض نفسه على العالم فى الوقت الحالى[1].

والسؤال هنا: ماذا عن العولمة؟

هى شكل من أشكال التنظيم للمـجتـمع البشرى يتـحول فـيه العالم إلى نظام الـسوق والاعتـماد والتبادل بين دول العالم بما يكفل التقدم المادى والاستقرار لجميع أرجاء المعمورة.

فى هذا النظام تتوفر حرية الانتقال وتدفق المعلومات ورءوس الأموال والسلع والتكنولوجيا والأفكار والمنتجات والبشر أنفسهم بين جميع المجتمعات الإنسانية.. هذا بما يضمن:

- التوحد الثقافى للعالم كله دون المساس بالهوية القومية لكل مجتمع.

(١) محمـد صبحى حسانين (٢٠٠١م): الريـاضة والعولمة، المؤتمر العلمى الدولى «الرياضة والعـولمة»، العدد الأول، كلية التربيـة الرياضية للبنين، جامعة حلوان، القاهرة.



- تقريب المسافات والحدود بين الدول بما يضمن انفتاح العالم على بعضه البعض بحيث يصبح العالم كما لو كان قرية صغيرة.

السؤال الثانى هو: هل العولمة نظام جديد على العالم؟

فكرة العولمة ليست جديدة، فهى فكرة قديمة منذ قديم الأزل حيث تواجدت فى كل التجمعات التى شاهدها التاريخ من خلال الفتوحات وتكوين الإمبراطوريات والحضارات وانتشار الديانات وأساليب السيطرة والاستعمار والتى كانت تفرض على الدول والحضارات أنواع من السيطرة تكفل نوعا من أنواع التوحد الذى قد يتأتى بالقبول أو القهر، بالقوة أو بالسياسة، بالرضا أو بحكم قانون الغابة..، حيث تمثلت العولمة فى نماذج يغلفها الاستعمار الفكرى أو الاقتصادى أو السياسى أو المعنوى أو العسكرى.. أو كلها مجتمعه وهى أبشع أنواع العولمة.

والسؤال الثالث: ماهية العولمة فى شكلها الجديد:

أعيدت العولمة عن طريق الشركات العملاقة والمؤسسات الاقتصادية متعددة الجنسيات التى فاقت رءوس أموالها ميزانيات العديد من الدول، وكذلك أنواع التحالفات والتجمعات الاقتصادية مثل الاتحاد الأوربى أو السوق الأوربية المشتركة، وأيضا الهيئات الدولية المالية(مثل البنك الدولى) والتكوينات السياسية العالمية وما ينبثق عنها من تجمعات اقتصادية واجتماعية وأمنية مثل الجمعية العامة للأمم المتحدة..، وكذلك التجمعات الإقليمية مثل جامعة الدول العربية والمنظمات والاتحادات الأفريقية ومثيلاتها القارية.

يضاف إلى ذلك التقدم التكنولوجى الذى يعيشه الإنسان الآن والذى سمح بالتدفق غير المحدود للمعلومات والخبرات من خلال الأقمار الصناعية والإنترنت والحاسبات الآلية..إلخ..، لقد أصبح التواصل بين الناس غير مسبوق فى أى لحظة من لحظات التاريخ.

والسؤال الرابع: هل العولمة أمر واقع يلزم التعامل معه؟

لقد أصبحت العولمة أمرا واقعا فرضه الإنسان على نفسه، أو يمكن القول فرضته الدول الغنية التى لا يزيد حجمها عن ٢٠٪ من العالم على الغالبية الفقيرة التى تمثل ٨٠٪ من الكرة الأرضية وبناء على ذلك فهناك تساؤلات عديدة منها:

- هل العولمة تمثل سلاحا جديدا فى يد الدول التى تملك المال والعلم والتكنولوجيا لتزداد غنى وعلما وتقدما على حساب غالبية مستهلكة ومستوردة فرضت عليها الظروف أن تمثل أسواقا مفتوحة أو يجب أن تفتح من خلال اتفاقيات مبرمجة مثل اتفاقية «الجات» لفتح الحدود الجمركية لسحق الصناعة المحلية وطمس الهوية القومية وإذابة المجتمعات الفقيرة داخل بوتقة المجتمعات الغنية كمواطنين من الدرجة الثانية والثالثة؟!.

- هل العولمة أداة لمحو الهوية الوطنية وتهديد القيم والأخلاقيات الإنسانية وضياع الحريات وتوظيف موجه للتجارة العالمية وإحياء للعنصرية فى صياغات جديدة؟!.



- هل العولمة شكل من أشكال القهر السياسى والاحتكار الاقتصادى ووضع حد فاصل يفصل بشكل نهائى بين الفقراء والأغنياء حتى يتفرغ كل منهما لما حدد له من أدوار؟!.

- هل العولمة هيمنة وسيطرة لفكر واحد وثقافة واحدة وتهميش الثقافات الأخرى حتى تذوب وتتلاشى بلا رجعه؟!.

- هل العولمة تعنى أن تفرض دولة واحدة سيطرتها على العالم، أو ينقل تجمع دولى معين تحت أى مسمى أفكاره وإرادته قهرا إلى العالم كله.. ، فهل يعقل أن تفرض دولة كأمريكا تملك المال والعلم والتكنولوجيا سيطرتها على العالم وخاصة بعد غياب دور الاتحاد السوفيتى(كقوى مضادة أو معادلة) لتنقل إليه كل ما تريد حتى الأمراض (الإيدز) أو هل يملك تجمع ما كالاتحاد الأوربى أن يفرض أسلوبه على العالم وحتى أمراضه (جنون البقر - الحمى القلاعية - إنجلترا). هل هذا يعقل؟!.

- هل يجب أن ينتقل الكساد الاقتصادى الذى تشاهده أمريكا واليابان الآن إلى جميع أنحاء العالم بحيث تنهار الدول الصغرى مساندة لانهيار الدول الكبرى؟!.

- فى هذه الأيام تعرض العالم لأسوأ كارثة اقتصادية منذ الثلاثينيات وكانت بمثابة الاختبار الحقيقى للنظام العالمى الجديد واقتصاديات العولمة والأسواق المفتوحة - انهارت البورصة العالمية وسجلت الأسهم والسندات أدنى انخفاض لها منذ عشر سنوات، فقد انخفض الأداء الأمريكى ٣,١٪، وانخفض الاقتصاد اليابانى ١٦ نقطة.. ، فهل يلزم أن تواكب الدول الأخرى هذا الانخفاض تحت مبدأ العولمة:

والسؤال الخامس: ماذا يجب أن تكون عليه العولمة:

- يجب أن تسعى إلى استفادة جميع الدول من الإنجازات العلمية التى تحققها البشرية.
- ويجب أن تساعد على التنوع الثقافى من خلال تدفق المعلومات والأفكار.
- ويجب أن تعمل على تسهيل الاتصال والتواصل بين الناس لصالح الجميع.
- ويجب أن تعمل على وجود فكر مشترك وثقافة عالمية موحدة مع عدم إهمال إبراز وتداول الثقافات والهوية الوطنية للشعوب.
- ويجب أن تعمل على إتاحة الفرصة للصناعات المحلية الجيدة وأن تنافس بعدالة فى الأسواق، وأن تجد التجمعات الاقتصادية الصغيرة مكانها على الخريطة الاقتصادية العالمية.
- ويجب أن تعمل على تضييق الهوة وإزالة الفجوة بين الشعوب الفقيرة والشعوب الغنية لينمو المجتمع العالمى كله وينصهر فى بوتقة واحدة عادلة ومتحضرة.
- ويجب أن تعمل على إزالة الاحتكارات الفكرية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية والتعامل بشكل مفتوح يوفر للإنسان فى كل مكان ما يمكن أن يحتاجه وبالقدر المناسب.
- ويجب أن تكون نتيجة نمو فكرة تعاون الثقافات وليس صراع الثقافات بعيدا عن أشكال السيطرة والهيمنة والاحتكار.



- ويجب أن تتجه إلى مساعدة الدول لتتحول من دول مستوردة وناقلة ومستهلكة إلى دول تؤدى دورها فى الابتكار والإبداع والتنشيط بما يدفع المجتمع العالمى إلى التقدم والرقى.

والسؤال السادس: ماذا عن الرياضة والعولمة؟

العولمة الرياضية، أو الرياضة والعولمة، أو علاقة الرياضة بالعولمة بمفهومها القديم والحديث.

خلق الإنسان ليتحرك ويسعى فى الأرض، وبنيت الرياضة على الحركة فى شكل حركات طبيعية ومهارات وقدرات وسمات تأخذ مسارات معينة يطلق عليها المهارات الرياضية أو القدرات الرياضية أو السمات الرياضية.

والحركة لغة عالمية..، لها مفرداتها ومقاطعها وجملها وقواعدها اللغوية المتعارف عليها..، وأيضا لها نواميسها الخلقية ومواثيقها وقوانينها وتشريعاتها، وفيها الابتكار والإبداع الذى أذهل الجماهير فى أنحاء العالم كله.

والرياضة كظاهرة تربوية واجتماعية واقتصادية وسياسية لها الشكل التنظيمى المبرمج الذى يحكم الأداء البشرى فى إطار تنافس حر وديمقراطى..، تتفاعل فى أسواق مفتوحة لا يمنعها حواجز جمركية أو سياسية أو عقائدية أو اقتصادية.

لقد أصبحت الرياضة منظومة اقتصادية عالمية، السلعة فيها الحدث الرياضى والفرد الرياضى والمنتج الرياضى وتسويقها موجه إلى البشرية كلها كبيرها وصغيرها، نسائها ورجالها، مثقفيها ومتعلميها وحتى من جانبهم التعلم..، فهى لغة يفهمها ويتعامل بها كل الناس.

لقد شاهدت الحضارات القديمة عولمة رياضية مبهرة، فى حضارات الشرق القديمة، فى مصر والصين والهند عرفت القوانين والتشريعات الرياضية ونظمت المهرجانات الرياضية لشعوب كانت تمثل صفوة العالم ومبدعيها، وحيث كانت شمس الشرق فى كبد السماء بينما يغط الغرب فى ظلام دامس.

كانت الدورات الأولمبية القديمة محط أنظار العالم فى إمبراطورية مترامية الأطراف، ومورست الرياضة تحت مظلة العدالة والفضيلة والنزاهة والالتزام والديمقراطية والأرستقراطية والشرف والسمو، وكانت الرياضة أحد مظاهر التميز والوجاهة الاجتماعية، يتباهى بها الأشراف وسط الرعاع..، ورغم ذلك كان هناك نوع من التوحد الثقافى وانفتاح يتدفق بين الناس وتقريب للمسافات بالقدر الذى كانت تسمح به أدوات الاتصال المتوافرة آنذاك.

نادى البارون بييردى كوبرتان فى نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بعولمة الرياضة فى إطار فكرة إحياء الأولمبياد القديمة، وبدأت العولمة الحديثة للرياضة فى أول دورة أولمبية أقيمت فى أثينا عام ١٨٩٦م بعدد ١٣ دولة تحت مظلة واحدة تجمع العالم كله فى تنافس حر مستهدفة الأقوى والأسرع والأعلى، وشعارها حلقات خمس تمثل قارات الدنيا..، وشاهدنا آخر دورة أولمبية والتى أقيمت فى سيدنى بأستراليا عام ٢٠٠٠م والتى ضمت ١٩٩ دولة تمثل أكبر تجمع شاهده العالم بما يفوق أعضاء الجمعية العامة للأمم المتحدة.



يتنافس الرياضيون فى ظل قوانين وتشريعات ومبادئ رياضية موحدة للعالم كله، دون حاجة إلى اتفاقات ومعاهدات عالمية أو إقليمية أو قارية، ودون تجمعات جغرافية أو عقائدية أو عنصرية. الكل يتنافس ويمارس تحت مظلة واحدة وقوانين واحدة دون تمييز لأبيض على أسود أو لمسلم على مسيحى أو لكبير على صغير.

لقد خلقت الرياضة توحدا ثقافيا عالميا دون مساس بالهوية القومية للشعوب والأمم، وقربت المسافات والحدود والأفكار والمعارف بما يكفل انفتاح العالم على بعضه البعض، وحولت العالم إلى أسواق مفتوحة بين دول العالم.

ووضعت أنظمة الهواية من خلال المنظمات الرياضية العالمية كاللجنة الأولمبية الدولية مثلا، ومارست هذه الأنظمة الاتحادات الرياضية العالمية والمحلية من خلال منظومة عالمية غير مسبوقة فى أى تنظيم اجتماعى أو اقتصادى أو سياسى يشاهده العالم الآن.

فى العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين شاهد العالم تحولا كبيرا فى منظور العولمة الرياضية، منظورا يتجه بقوة نحو البعد الاقتصادى والصناعى والتسويق وفتح الأسواق واستغلال الرياضة أو دمج الرياضة بالاقتصاد العالمى والأسواق العالمية المفتوحة..، من منطلق توفير موارد مالية لمواجهة التكلفة الباهظة للتفوق الرياضى، وأيضا فتح أسواق وعملاء جدد للشركات والمؤسسات الصناعية العملاقة لتزيد من مكاسبها وأرباحها.

واتجهت رءوس الأموال الضخمة للاستثمار فى عالم الرياضة واستخدمت الرياضة فى فتح أسواق وإيجاد طبقات من المستهلكين لم يكن هناك أمل فى فتحها أو التعامل معها. وظهرت الشركات والمؤسسات العملاقة فى تجمعات اقتصادية قوية وتحالفات تجارية غير مسبوقة مستهدفة التجمعات الرياضية العالمية التى تنظم على المستويات العالمية والأولمبية والقارية والإقليمية والمحلية، واستغلت بعنف أسماء الرياضيين فى ترويج منتجاتها وسلعها فى أشكال من التسويق لم تكن متداولة من قبل. فمثلا...

- حققت الولايات المتحدة الأمريكية عام ٢٠٠٠م مردودا ضخما من صناعة الرياضة بلغ ٢١٢,٥مليار دولار، متخطية بذلك ضعف الدخل من قطاع صناعة السيارات وأكبر حجما من قطاع المرافق العامة والزراعة ويساوى سبعة أضعاف الدخل من قطاع السينما والإنتاج السينمائى.

- وفى عام ١٩٩٥م حققت شركة ماكدونالد Macdnalds ١٤٣ مليون دولار من الرعاية الرياضية، وحققت شركة IBM ٨٩ مليون دولار، وشركة نايك Nike ٥٤ مليون دولار، وشركة Visa ٤١ مليون دولار، وشركة ميكروسوفت ٣١ مليون دولار.

- ربطت شركة نايك العالمية منتجاتها باسم أشهر لاعب رياضى فى العالم فى كرة السلة هو «مايكل جوردن» وأطلقت على أحد منتجاتها اسم «اير جوردن - حذاء».



- الرعاية الرياضية من الشركات العملاقة أمثال الكوكا كولا ومرسيدس وميكروسوفت وماكدونالدز ونايك ومن أمثلة الرعاية الرياضيـة رعاية ماستر كارد لكرة القدم، وهى رعاية متكاملة أضـلاعها الأجهزة والأدوات والاحتكاك ونجم كرة القدم «بيليه» هو المتحدث الرسمى للرعاية.

- العائد المادى للدورات الأولمبية بداية من دورة لوس أنجلوس (أول دورة أولمبـية تحقق دخلا) حيث بلغت فى سيـول عام ١٩٩٨م ٩٥ مليـون دولار، وبرشلونة عـام ١٩٩٢م١٧٥مليـون دولار، وأطلنطا عام١٩٩٦م٣٥٠مليون دولار، وسيدنى عام ٢٠٠٠ تعـدت المليار دولار ونصف (إحصائية لصافى الدخل بعد خصم جميع النفقات).

- سجلت إحـصاءات حقوق البث التـليفزيونى عام ١٩٨٤م ٥٠مليـون دولار، وعام ١٩٨٨م ٧٠ مليـون دولار، وعام ١٩٩٢م ٨٠ مليـون دولار، وأعوام ١٩٩٤، ١٩٩٦م ١٥٠٠مليـون دولار، وأعوام ١٩٩٨م/ ٢٠٠٠م ١٦٠٠ مليون دولار، ومتوقع من ٢٠٠٠م / ٢٠٠٤م ٢٠٠٠ مليون دولار، وأعوام ٢٠٠٦ / ٢٠٠٨م، ٢٥٠٠ مليون دولار.

- تحالف الأندية العملاقة على غرار تحالف الشركات العملاقـة، فمثلا تحالف نادى مانشستر يونيتد الإنجليزى لكرة القدم مع نادى نـيويورك بانكيز الأمريكى للبيـسبول فى اتفاقيـة بلغت عشرات الملايين من الدولارات تضمنت تبادل المعلومات ونقل البرامج الإعلانية وتبادل البضائع الخاصة بهما.

- المردود المالى للرياضيين يفوق مثيله للفنانين ونجوم السينما والأدب والصحافة.

عودة إلى إعادة بعث العولمة ولكن فى الرياضة:

- دخول الشـركات والمؤسسـات العملاقـة فى عالم الرياضة وهى شـركات تفوق رءوس أمـوالها ميزانيات بعض الدول.

- تضخم ميزانيات بعض الاتحادات الرياضية بما يفوق ميزانيات بعض الدول.

- المردود الضخم من صناعة الرياضة والرعاية الرياضـية والتى تتضمن الحدث الرياضى، واللاعب الرياضى، والفريق الرياضى، والنادى الرياضى، والسلعة الرياضية.

- التجـمع الضخم للدول فى الدورات الأولمبـية والذى فاق أى تجـمع اقتـصادى أو اجتـماعى أو سياسى أو أمنى على مستوى العالم.

- أنواع التحالفات الرياضية على المستوى العالمى والإقليمى والقارى.

- استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصـال والتواصل المتقدمة فى عالم الرياضة بشكل يفوق مثيلاتها فى أى مجال آخر.

- تطور أساليب الإدارة الرياضيـة بما يجارى عصر العولمة والتقـدم التكنولوجى فى إدارة المؤسسات الرياضية والتسويق الرياضى وصناعة الرياضة، حيث تضمن التـسويق تصميم وتنفيذ أنشطة رباعية الاتجاه هى المنتج والسعر والمكان والتوزيع لاستيفاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف الشركات.



- التطور المذهل لأرقام مستويات الرياضيين والإعجاز البشرى فى الأداء الرياضى بما يكاد يفوق الإبداع الفنى والفكرى والأدبى.

- زيادة الميزانيات المرصودة للتفوق والإبداع الفكرى فى الرياضة متمثلا فى الجوائز العالمية والإقليمية للأبحاث والمراجع والإنجازات المتميزة فى مجال الرياضة.

- النضوج والانتشار المذهل فى جميع وسائل الإعلام الرياضى المقروء والمسموع والمشاهد، واستخدام أحدث وسائل الاتصال من أقمار صناعية وأنترنت وحاسبات آليه.. إلخ.

- الأسواق الرياضية المفتوحة أوسقوط الحواجز والحدود بين الدول من خلال الاحتكاك الدائم للفرق الرياضية لدول العالم.

- الشراكة الرياضية بين الأندية العملاقة بما يماثل الشراكة بين الشركات والمؤسسات الاقتصادية العالمية.

- ظهور أنظمة الاحتراف وما يصاحبها من آثار ومردود على المجتمع العالمى.

- ظهور وانتشار وكالات إدارة وتسويق الرياضة والتى تمثل منفعة وملكية الرياضة التى يمكن أن تكون شخصا أو شركة أو حدثا رياضيا أو مكانا رياضيا من خلال التعاملات والمبيعات والتراخيص، وأشهرها مجموعة التجارة الدولية IMG التى أنشئت عام ١٩٦٠م.

والآن.. ما هو الوضع القائم:

- هل تلعب الرياضة دورا فعالا فى منظومة العولمة؟

- هل نجحت الرياضة فى تقديم نموذج قديم وحديث للعولمة؟

- هل العولمة الرياضية تمثل نظاما عالميا يخلو من الاحتكار والسيطرة والهيمنة وطمس الهوية القومية والتمييز العنصرى؟

- هل سبقت الرياضة فى أنظمة العولمة جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فى العالم؟

- هل يمكن أن يعمم نموذج العولمة الرياضية على المجالات الأخرى كقدوة ومثل يحتذى؟

- هل نجحت الرياضة فى التقريب بين الشعوب وحل المشكلات السياسية التى كان يصعب حلها باستخدام أساليب السياسة؟

- هل؟ هل؟ هل؟ هذه وغيرها من الأسئلة مطروحة الآن على الساحة والإجابة متروكة لمن يعى ويفهم ويدرك.



خامسا: ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

فى هذا الفصل تعرضنا للقضايا التالية:

١- البيئة الداخلية للمؤسسة والتى يقصد بها تلك العوامل التى تؤثر فى أداء المؤسسة داخل حدودها وتسمى أحيانا بالعوامل الداخلية، وأوضحنا أن البيئة الداخلية لأى مؤسسة تتضمن ستة أبعاد سياسية هى «الإدارة» و«المهمة» و«الموارد» و«عمليات النظم» و«الجودة» و«البنية».

٢- البيئة الخارجية للمؤسسة ويقصد بها تلك العوامل التى تؤثر فى أداء هذه المؤسسة من خارج حدودها. . ، ولقد تعرضنا لتسعة عوامل تتحكم فى البيئة الخارجية لأى مؤسسة وهى: العملاء، المنافسة. المولون، القوى العاملة، المساهمون أو حملة الأسهم، المجتمع، التكنولوجيا، الحكومات، الاقتصاد.

٣- إدارة الأعمال فى بيئة عالمية، حيث تعرضنا لأساليب إدارة الأعمال العالمية وكيف يمكن الوصول إلى العالمية وما هى ممارسات الشركات الكبرى وكيف تدار الأعمال الدولية الصغرى. . ، والنقاط التالية تعتبر فرعية فى هذه النقطة.

٤- المنافسة والمبيعات والأرباح. . ، وهنا تعرضنا لسؤالين هامين هما: هل يجب أن تصبح الأعمال عالمية؟ وكيف تصبح على المستوى العالمى بأقصى سرعة؟

٥- الارتقاء بالعمل نحو العالمية، وهنا تعرضنا للنقاط التالية: المصادر المالية، والاستيراد والتصدير، والترخيص، والتعاقدات، والمضاربة المشتركة.

٦- ممارسات الشركات العالمية الكبرى. . ، حيث تعرضنا بالمناقشة المدعمة بالأمثلة لكل من: فريق الإدارة العالمى، والإستراتيجية العالمية، وعالمية عمليات التشغيل والإنتاج، والاستثمار المباشر.

٧- ممارسات الشركات الدولية الصغرى. . ، وأوضحنا كيف يمكن أن تعمل الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة فى السوق العالمية، وأجرينا مقارنة بين ممارسات الشركات الكبرى والشركات الصغرى فى متغيرات الممارسة الخاصة بعناصر: عالمية فريق العمل، وعالمية الإستراتيجية، وعالمية عمليات التشغيل والإنتاج، وعالمية التكنولوجيا والأبحاث والتنمية، وعالمية التمويل، وعالمية التسويق. . ، هذه المقارنات أوضحت الإجراءات البديلة التى يمكن أن تنتهجها الشركات الصغرى للعمل فى المجال الدولى حتى لا يصبح العمل فى هذا المجال مقصورا على الشركات المتعددة أو الشركات الكبرى. . ، من منطلق حكمة تقول: «أنت لست فى حاجة لأن تكون سمكة كبيرة لكى تسبح فى المياه الدولية».





الفصل الرابع

إدارة أولويات الوقت

- حاجات الإنسان وقدراته الأربعة .
- الإدارة التقليدية للوقت .
- أجيال إدارة الوقت .
- أوهام الإدارة التقليدية .
- الجيل الرابع فى إدارة الوقت .
- الناس على قمة الأولويات .
- ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

حاجات الإنسان وقدراته الأربعة

١ـ الحاجات :

حاجـة الإنسان لإدارة الوقت جعلتـه دائم البحث عن كل ما هو جـديد فى هذا المجال، ولكن فى معظم الأحيان كانت نتائج هذا البحث غير مرضية ويرجع ذلك للأسباب التالية :

أ ـ عدم قدرة الفرد فى السيطرة على أفعاله، وعدم اللجوء لسبب أو لآخر للاختيارات السليمة . . ، ومن ثم لا يوجد أى تحكم لما يمكن أن يترتب على ذلك.

ب ـ المصالحة والانسجام والتوافق مع النفس . . ، وهذا أمر هام لضمان شعور الفرد بالقناعة والرضا الذاتى. فإذا فقد الفرد ذلك كانت النتائج غير مرضية.

ج ـ التأجيل والتسويف كسبا للوقت، وهما فى حقيقة الأمر مضيعة للوقت . . ، يلزم تفهم أن مثل هذه الأمور هى التى تصنع الأزمات.

د ـ عجز الفـرد عن إحداث نوع من الموازنة بين حياته الشخـصية وحياته العمليـة . . ، هذا العجز يؤدى فى غالب الأحوال إلى تغليب أو الانحياز لواحدة منها على حساب الأخرى.

هـ ـ الشعـور الدائم أن الوقت المتاح غيـر كاف، وأقل من المطلوب، فـدائما ما نسـمع تمنيات من الأفراد أن يكون اليـوم ٤٨ ساعة. هذا إن دل على شيء إنما يدل بكل وضـوح على أن المشكلة فى الفرد نفسه وليست فى الوقت.

٢ـ القدرات:

لعل أبرز الاحتياجات فى حياة الإنسان هى :

أ ـ الماديات.

ب ـ الاجتماعيات.

ج ـ الفكر.

د ـ الروحانيات.

حيث يسعى الإنسـان دائما لزيادة موارده المالية، وهو فى ذلك يبذل الوقت والجهـد لغرض تنشيط أعماله وجعل نطاقها أوسع وأربح وأنجح، وكذلك تحسين مفردات حياته هو وأسرته.

والإنسان بطبعه مخلوق اجتماعى . . ، يمارس حيـاته من خلال انتمائه لعدة جماعات ذات نوعيات وأغراض متباينة. واجتماعيات الفرد تلعب دورا كبيرا فى نجاحه المهنى وكلما اتسعت وتحسنت علاقاته مع الآخرين داخل أو خارج المؤسسة كانت هناك فرص أكبر للتقدم والنجاح.

والإنسان بطبعه مفكر، فالفكر أحد علامات ومؤشرات الحياة. «أنا أفكر.. إذن أنا موجود».

وللروحانيات تأثير كبير وخاصة فى بلادنا، فالانتماء إلى الأديان والعقائد والمبادئ والنزعات الروحية أمر لا يمكن تجاهله.

٣ـ المطلوب:

تحقيق الاحتياجات وتفادى الوقوع فى الخطأ يستلزم:

أ ـ إحداث توازن بين الحاجات الأربعة سابقة الذكر، ويأتى ذلك من خلال عملية دمج لهذه الحاجات الأربع وجعل كل واحدة منها تؤدى إلى الأخرى.

ب ـ السعى إلى ترك أثر باق وخالد على مستوى العمل الذى يقوم به الفرد، هذه هى البداية لاكتساب سمة التفاؤل..، لقد خص الله الإنسان بمميزات جعلته وريثا فى الأرض ومكنه من الدنيا وما عليها ليسعى فيها ويجتهد بإذن الله..، لقد ميزه الله على كل المخلوقات الأخرى بإدراك الذات، والضمير، والإرادة الحرة، والخيال الخلاق.

الإدارة التقليدية للوقت

الافتراض السائد بين الأفراد هو أن إنجاز العمل بفاعلية يؤدى إلى السيطرة على الأداء وإحداث نوع من الطمأنينة، وكلما زادت هذه السيطرة زادت الطمأنينة.

هذا هو الفكر السائد الذى يربط بين السيطرة والطمأنينة..، ولكن هناك فريق من الخبراء يرى أن ذلك غير كاف..، ويرجع الرأى هذا إلى أن الاكتفاء بذلك غير كاف لعدم القدرة على السيطرة على مجريات الأحداث المحيطة، ويدعون إلى إدارة الوقت بما يقوم ويعتمد على المبادئ.

ويعتبر مبدأ المبادئ أو قاعدة المبادئ من الأمور القديمة والحديثة أيضا، حيث إن عملية اتخاذ القرارات ليست عملية مفاضلة بين الجيد والسيئ، وإنما يجب أن تكون بين الجيد والأجود..، وفى بعض الأحيان يكون الجيد عدوا للممتاز..، ولكن يبدو أن هناك ضرورة للشعور بالألم حتى يتم التغيير فى طريقة العمل.

أجيال إدارة الوقت

يوجد ثلاثة أجيال لإدارة الوقت، وهى أجيال متعاقبة ومتراكمة، بمعنى أن كلا منها يضيف للآخر..، هذه الأجيال هى:

١ـ الجيل الأول (المفكرات):

يطلق على هذا الجيل جيل المفكرات..، ويعتمد بشكل أساسى على إنجاز الأعمال حسب ترتيب ورودها، ومتابعة عمل كل يوم بيومه.



٢ـ الجيل الثانى (الاستعداد والتحكم):

يطلق على هذا الجيل اسم «الاستعداد والتحكم»، وفيه كانت تستخدم المفكرات المكتبية ومجلات المواعيد لإدارة الوقت، وكان الهدف من ذلك هو زيادة الفعالية فى العمل وجدولة الأنشطة بطريقة منظمة. . ، واعتمد أيضا على تخزين البيانات فى الحاسب الآلى والمفكرات الإلكترونية.

٣ الجيل الثالث (التنسيق والتخطيط):

فى هذا الجيل المسمى «التنسيق والتخطيط» يتم تحديد الأولويات وتحديد القيم التى يرتضيها الشخص لنفسه، ويوظف هذا الجيل الكثير من المساعدات الإلكترونية ونماذج العمل التفصيلية.

أوهام الإدارة التقليدية

أكبر ما يصيب الإدارة فى الصميم الوهم بأمور ليست حقيقية وغير مبررة، ومن أوهام الإدارة.

١ـ وهم التحكم:

يعتقد البعض ـ وهم مخطئون ـ أنهم متحكمون فى الأمور وقادرون على التحكم المستقبلى فى المواقف مهما تباينت. . ، هذا وهم كبير، ومن يعتمد على ذلك بشكل مطلق سوف يواجه أزمات لا حصر لها.

فالتحكم المطلق نوع من أنواع الوهم، وهو خطأ كبير يقع فيه عدد ليس بقليل من الأفراد. ، لأننا نقضى معظم وقتنا فى التفاعل مع الناس، والناس لا يمكن التحكم فيهم.

٢ـ وهم الفعالية:

يعتقد البعض أنهم قادرون على إنجاز الكثير بالقليل، وهذا أمر يسوء الاعتماد عليه بشكل مطلق. . ، إن وهم الفعالية والاعتماد عليها بشكل دائم أو بشكل غالب قد تؤدى إلى نتائج لا يحمد عقباها.

٣ـ وهم التقدير:

مشكلة التقدير تتمثل فى كون العلاقات الإنسانية غير انتقالية، إذ لا يمكن نقل قيم يتمتع بها إنسان معين إلى إنسان آخر، فالعلاقات بين الناس علاقات متفاعلة.

والجدير بالذكر أن إدارة الوقت التقليدية تهتم بالزمن المتتابع (الخارجى)، والذى يحسب بالثوانى والدقائق والساعات.

الجيل الرابع فى إدارة الوقت

أشرنا فى السطور السابقة إلى أن إدارة الوقت التقليدية تهتم بالزمن (الخارجى)، وهو زمن يحسب بالثوانى والدقائق والساعات.



الجيل الرابع يـهتم بالزمن الداخلى، ويقـصد بالزمن الداخلى الزمن الخـارجى السابق الإشـارة إليه مضافا إليه قيمة هذا الزمن.

ويركز هذا ـ الجيل الرابع ـ على الأهمية وعدم الاستجابة لعشوائيات تمثلها أمور ملحة، حيث إن معرفة مـا هو مهم هى الخطوة الأولى لوضع الأولويات، فيجب أن نتفـهم أن سيطرة الإلحاح أو المواقف الملحة تدوس عادة الأولويات.

١ـ طرق إدارة الوقت:

لبيان الطرق الأربعة التى يدار بها الوقت يمكن تقسيم يوم العمل والحياة بشكل عام إلى أربعة أرباع كما هو مبين بالشكل رقم(١١).

ب. مربع القيادة	أ. مربع الإدارة
غير عـاجل (غير ملح): أعمـال هامة ولكنهـا غير ملحـة، تخطيط طويل المدى، توقع مشـاكل ومنع وقوعها، استعدادات، تطوير، بناء علاقات.	عاجل (ملح): نشـاطات عاجلة، أزمـات، مشكلات ضاغطة، اجتماعات هامة ومفاجئة، مواعيد. (تتـشكل بسـبب التـأجـيل)
د. مربع الضياع	ج. مربع الخداع
النشاطات فى الربع الرابع غير مهـمة وغير ملحة مثل قراءة روايات خيـالية، بريد عشوائى ضـيوف غفلة.. إلخ، أى أنه هروب من الملل لقلة العمل.	الأمور تبدو عاجلة ولكنها غـير هامة، ولكن ضجيج العـجلة يوحى بالأهمـيـة، تقـارير زاءدة، مكالمات تليفونية، مسائل هامشية، بعض الاجتماعات.

شكل رقم (١١)
طرق إدارة الوقت

وكما هو واضح فى الشكل توجد أربعة نماذج لإدارة الوقت:

أ ـ نموذج أو مربع الإدارة: السمة الغالبة لهذه النوعيـة فى إدارة الوقت أن الأمور دائما أو غالبا عاجلة وملحة، وهذا أمر يؤدى إلى سلوكيات غير سليمة مثل حدوث عجلة فى إنجاز الأنشطة تؤدى إلى حدوث أزمات ومشكلات ضاغطة، ويلاحظ ارتباط هذا النموذج بكثرة الاجتماعات الهامة المفاجئة وكثرة المواعيد وتزاحمها..، وغالبا ما يرجع السبب فى كل ذلك إلى كثرة تأجيل الأمور.



ب- نموذج أو مربع القيادة: الأمور فى هذا النموذج غير عاجلة وغير ملحة، فالأمور تختلف عن النموذج السابق، حيث يرى أصحاب هذا النموذج أن غالبية الأمور تمثل أهمية ولكنها غير ملحة، ودائما ما يعتمدون على التخطيط طويل المدى والقدرة على التنبؤ والتوقع للمشكلات المحتملة والعمل الدائم على تلافى هذه المشاكل ومنع حدوثها، ويكون السمة الغالبة هى الاستعداد اعتمادا على التطوير المستمر وبناء علاقات متنامية ومتميزة.

ج- نموذج أو مربع الخداع: هنا خداع كبير حيث تبدو الأمور عكس حقيقتها، فقد تبدو عاجلة ولكنها غير هامة. . ، ويرجع ذلك إلى أن العجلة فى تناول الأمور يوحى بالأهمية رغم كونها غير ذلك. ثم إن كثرة التقارير والمكالمات التليفونية بشكل مغالى فيه تعتبر إفرازات لهذا النظام، فالمسائل غالبا تكون هامشية وكذلك الاجتماعات غير ذات موضوع وتوحى بالأهمية رغم أن الأمر كله لا يستحق ذلك.

د- نموذج أو مربع الضياع: فى هذا النموذج الأنشطة غير هامة وغير ملحة، ويبدو الأمر كما لو كان الفرد مندمجا فى قراءة قصص وروايات يغلب عليها الخيال وليس الواقعية، فالأمور والكتابات والزيارات كلها عشوائية. . ، وأن الأمر برمته ما هو إلا نوع من أنواع الهروب من الملل لقلة العمل.

هذا، ويجب ملاحظة:

- أى إهمال فى المربع الثانى يزيد المشكلات فى المربع الأول، والعكس صحيح أيضا.
- العمل فى المربع الأول يعتمد على ردود الأفعال، وفى الثانى يعتمد على صناعة الأفعال.
- المفروض الإبتعاد بكل الطرق عن المربع الرابع.

٢ - القيادة وإدارة الوقت:

كيف نبقى فى المربع الثانى(مربع القيادة)؟

لكى تبقى فى مربع القيادة أو المربع الثانى عليك إنجاز الأولويات أولا. . ، ويتم ذلك عن طريق البدء بقائمة عمل أسبوعية وليست يومية. . ، والخطوات الست التالية توضح نظام الأولويات بالنسبة للمربع الثانى.

١ ـ ارتبط برسالتك.

٢ ـ وازن بين أدوارك.

٣ ـ حدد أهدافك.

٤ ـ ضع خطة عمل أسبوعية: مع الرسالة والأدوار والأهداف يمكنك البدء بتخطيط أسبوع عمل، وهنا يلزم تحديد الأولويات فقط وليس أولويات جدول الأعمال، فمن الأولى جدولة أولويات أسبوع



عمل بأكـمله بحيث توفق بين جـميع متـطلبات العمل (المهم، والملح،والمـهام، والأنشطة، والأهداف). ولاحظ أن التخطيط اليومى يؤدى إلى الاهتمام بالملح وعدم الاهتمام بالمهم.

٥ ـ واجه التحديات: بعد أن تسجل الأهداف على منظم العمل الأسبوعى تصبح الآن فى مواجهة العمل اليومى.

وهنا يكون المحل الحقيقى لاختبار قدراتك على وضع الأولويات أولا وتحويل رسالتك وأدوارك إلى واقع.

وهناك ثلاث خطوات للعمل اليومى:

أ ـ استـعرض أعـمال اليـوم، وانظر إلى اليـوم على أنه جزء من الأسـبوع وليس كـوحدة زمنـية منفصلة.

ب ـ رتب الأولويات.

ج ـ ميز الأنشطة ذات المواعيد الحساسة بلون خاص أو علامة خاصة.

٦ ـ التقويم: الخطوة المكملة للعمليات السابقـة هى التقويم، وهذا معناه التعلم من أخطاء وتجارب كل أسبوع لتـخطيط الأسبوع التالـى بطريقة أفضل..، عليك أن تنظم، وتنفذ، وتقـوم..، ثم كرر هذا الخط أسبوعا بعد الآخر. وفى نهاية كل أسبوع وقبل أن تضع خطة الأسبوع التالى عليك أن تتوقف قليلا وتسأل نفسك..

- ما الأهداف التى حققتها؟
- هل يمثل تحقيق هذه الأهداف الاستخدام الأمثل لوقتك؟
- ما التحديات التى واجهتك، وكيف تغلبت عليها؟
- ما القرارات التى اتخذتها؟
- هل طبقت مبدأ الأولويات عند اتخاذ القرارات، أم لا؟
- هل استثمرت بعض الوقت لتطوير مهاراتك وقدراتك؟
- هل كنت موفقا فى التوفيق بين أدوارك وأهدافك؟
- هل طبقت عددا من المبادئ على مدار الأسبوع؟
- كم من الوقت قضيت فى المربعات الأربعة (شكل رقم ١١)؟



الناس على قمة الأولويات

لتحقيق ذلك يلزم الإجابة على الأسئلة التالية:

١ ـ كم من الوقت تقضى فى المربع الأول (شكل رقم ١١) بسبب سوء فهم الآخرين وغموض الاتصالات وغياب الأهداف؟

٢ ـ كم من الوقت تقضى فى المربع الثالث وأنت تحاول تلبية حاجات الآخرين والاستجابة لطلباتهم؟

٣ ـ هل يوجد فى شركتك أو مؤسستك بعض حالات النميمة والحساسية الشخصية والاتهامات المتبادلة؟

٤ ـ كم ستزيد الإنتاجية داخل منظمتك لو عمل الجميع بروح الفريق؟

والخلاصة هى:

- إدارة الوقت التقليدية تعتبر الناس أدوات لتحقيق الإنجازات، فتجنب ذلك.

- الجيل الرابع من إدارة الوقت يركز على القيادة والتفاعل الخلاق والاستثمار فى الناس والمبادئ والتناغم الإنسانى المطلق، وهذا معناه أننا نفكر فى المربع الثانى (شكل رقم ١١). . ، فهذا يتيح الفرصة للتقدم. ويرجع ذلك للأسباب التالية:

١ ـ تعليم الآخرين وتمكينهم من العمل بسرعة وكفاءة. . فهذا أفضل من أن تقوم أنت بكل العمل.

٢ ـ تحديد التوقعات والأهداف مسبقا أفضل من قضاء الوقت فى إدارة الصراعات وإنهاء التناقضات.

٣ ـ أطلق كوامن الآخرين، وأتح الفرصة لهم للابتكار الذاتى فى العمل، فهذا أفضل بكثير من الإشراف عليهم وتوجيههم فى كل صغيرة وكبيرة.

٤ ـ بناء العلاقات الإنسانية المتفاعلة أفضل بكثير من استنزاف الطاقات فى توضيح وجهات نظر وحل المعضلات الناشئة عن سوء الفهم.

ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

فى هذا الفصل أوضحنا أن حاجة الإنسان لإدارة الوقت جعلته دائم البحث عن كل ما هو جديد فى هذا المجال. . ، وكان فى أحيان ليست قليلة نتائجه فى هذا الصدد غير مرضية لأسباب ذكرنا أهمها.

وأبرزنا أن احتياجات الإنسان الأربع تتمثل فى الماديات والاجتماعيات والفكر والروحانيات. . ، ويسعى الإنسان دائما إلى تحقيق الاحتياجات وتفادى الوقوع فى الخطأ عن طريق إحداث توازن بين هذه الحاجات الأربع ودمجها وجعل كل منها يؤدى إلى الآخر.



وتحدثنا أيضا عن إدارة الوقت التقليدية والتى كانت تعتمد على السيطرة على الأداء وإحداث نوع من الطمأنينة، ولكن هذا غير كاف لعدم إمكانية السيطرة على مجريات الأحداث المحيطة. . ، ومن ثم فإن الفكر الحديث لإدارة الوقت يجب أن يعتمد على المبادئ. . ، حيث إن عملية اتخاذ القرار ليست مفاضلة بين الجيد والسيئ، وإنما يجب أن تكون بين الجيد والأجود.

أبرزنا أجيال إدارة الوقت ، وهى ثلاثة أجيال متعاقبة ومتراكمة، وتتمثل فى:

١ـ جيل المفكرات.

٢ ـ جيل الاستعداد والتحكم.

٣ ـ جيل التنسيق والتخطيط.

ثم تحدثنا عن أوهام الإدارة وهى:

١ ـ وهم التحكم.

٢ ـ وهم الفعالية.

٣ ـ وهم التقدير.

وأفردنا جزءا خاصا للجيل الرابع فى إدارة الوقت. . ، فالأجيال السابقة قد اعتمدت فى إدارة الوقت (الأسلوب التقليدى) على الزمن الخارجى، ويقصد به الثوانى والدقائق والساعات. أما الجيل الرابع فيعتمد فى إدارة الوقت على الزمن الداخلى والذى يعنى الزمن الخارجى مضافا إليه نتيجة هذا الزمن.

ويركز الجيل الرابع على الأهمية وعدم الاستجابة لعشوائيات تمثلها أمور ملحة، حيث معرفة ما هو مهم الخطوة الأولى لوضع الأولويات.

هناك أربعة نماذج لأساليب إدارة الوقت:

١ ـ نموذج الإدارة . . ، والسمة الواضحة لهذا الأسلوب أن الأمور دائما أو غالبا عاجلة وملحة.

٢ ـ نموذج القيادة. . ، والسمة الواضحة لهذا الأسلوب أن الأمور غير عاجلة وغير ملحة، حيث إن غالبية الأمور تمثل أهمية ولكنها غير ملحة وتعتمد على التخطيط طويل المدى (وهذا هو الأسلوب الأمثل).

٣ ـ نموذج الخداع. . ، حيث تبدو الأمور عكس حقيقتها فقد تبدو عاجلة ولكنها غير هامة.

٤ ـ نموذج الضياع. . ، وفى هذا النموذج تبدو الأمور كأنها غير هامة وغير ملحة، فالأمر يغلب عليه الأسلوب الخيالى.

ثم أوضحنا ماذا يجب أن يحدث حتى يبقى الفرد فى النموذج الثانى لكونه يمثل أفضل النماذج، وما هى السلوكيات التى تجعل الفرد ينتقل عبر النماذج الأربعة.

ولتحقيق مبدأ أن الناس على قمة الأولويات أوردنا بعض النصائح نعتقد أنها هامة ومفيدة، هذا ما قدمناه فى هذا الفصل، وعلى الله قصد السبيل.





الفصل الخامس

أساليب إدارية مستحدثة

أولاً: الإدارة بالأهداف.

ثانيًا: الإدارة بضمير (الإدارة بالمبادئ).

ثالثًا: إدارة التغيير.

رابعًا: الإدارة على المكشوف.

خامسًا: إدارة الأزمات.

سادسًا: الإدارة فائقة السرعة.

سابعًا: إدارة الوقت.

ثامنًا: إدارة الدقيقة الواحدة.

تاسعًا: إدارة الموجة الثالثة.

عاشرًا: الإدارة العالمية.

حادى عشر: ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

أولا: الإدارة بالأهداف (*)

ما هية الإدارة بالأهداف:

توجد مصطلحات كثيرة يستخدمها المؤلفون للتعبير عن «الإدارة بالأهداف» Management by Objectives منها:

- الإدارة بالأهداف والنتائج.
- الإدارة بالنتائج.
- تخطيط ومراجعة العمل.
- الإدارة بالأهداف والأولويات.
- الإدارة بالاتفاق.
- الإدارة بالالتزام.
- الإدارة بالرقابة الذاتية.
- الإدارة بالإنتاجية.
- الإدارة بالجهد الجماعى لتحقيق الأهداف.
- الإدارة بالعقود.

ويشير «دركر» وهو أول من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد إلى أن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية هو أسلوب يعبر عن فلسفة إدارية ترتكز على الجانب الإنسانى - دوافع الأفراد وسلوكهم وآدؤهم - وتشمل الوظيفة الكلية للإدارة،- ويمكن أن يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية.

(*) للاستزاده راجع:

- سيد الهوارى (١٩٨٧م) : المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- سيد الهوارى (١٩٧٦م) : الإدارة بالأهداف والنتائج، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- سيد الهوارى (١٩٨٧م) : ٥ أنواع من المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- على السلمى (١٩٧١م) : العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى، دار المعارف، القاهرة.
- على السلمى (١٩٨١م) : الإدارة العامة، مكتبة غريب، القاهرة.
- على شريف (١٩٨٠م) : الإدارة العامة - مدخل النظم، دار النهضة، بيروت.
- على محمد عبد الوهاب (١٩٨٠م) : الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة.
- ليلى هـ. مافيوس (١٩٩١م) : نظام الإدارة الحديثة - النظم من أجل البشر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

ويرى «همبل» أن الإدارة بالأهداف نظام حركى يعمل على دمج أهداف المنظمة وأهداف المديرين. ويركز «مالى» أنها تعبر عن إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذى يحقق أهداف الإدارة ويقابل حاجات الأفراد. . ، وتقوم هذه الإستراتيجية على فكرة أساسية هى تحديد أهداف واقعية بواسطة أعضاء الإدارة، والعمل على تحقيقها فى ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية.

فى هذا الإطار فإن الإدارة بالأهداف وفقا لرأى الخبراء تحديد لمجالات الفعالية ومسئولياتها، ووضعها فى صورة أهداف محددة زمنيا، مع الربط الأفقى والرأسى بالتخطيط المستقبلى.

يتفق مع هذا «روحى» عندما أشار إلى أنها تعنى التحديد المشترك للأهداف والنتائج المتوقعة بما يخدم زيادة الإنتاجية.

ويحاول «ألبرخت» أن يصل إلى تعريف شامل للإدارة بالأهداف برمج فيه عددا من أفكار الباحثين فى هذا الشأن، فيذكر أنها نمط سلوكى للمدير، يقوم بمقتضاه بدراسة المستقبل المتوقع والفرص المحتملة للتطوير، وقيادة أفراد المنظمة لتحقيق النتائج المطلوبة وفى نفس الوقت دفعهم لتحقيق الأهداف الشخصية.

ويرى على محمد عبد الوهاب[1] أن هذه التعريفات جميعا - وإن اختلفت فى صياغاتها - تؤكد أهمية الأهداف وضرورة دمج أهداف الأفراد والمنظمات واشتراك أعضاء الإدارة فى تحديد الأهداف وتعريفها. والتعاون مع العاملين لتحسين الإنتاجية وتطوير الأداء وزيادة الفعالية.

ويشير كمال درويش وآخرون[2] إلى أن الإدارة بالأهداف تركز على وضع الأهداف للهيئة أو المؤسسة ككل فى شكل خطوط واضحة المعالم، وكذلك وضع أهداف كل منصب من المناصب الإدارية، والتنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هى الأصل لكل نشاط وكذلك لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسن وكل عملية تقويم.

ويضيف على السلمى[3] أن اتجاه السلوك الإنسانى يرتبط بالهدف الذى يسعى الفرد لتحقيقه، فالعامل الذى يسعى لزيادة إنتاجه إنما يستهدف شيئا من وراء ذلك، والمستهلك الذى يتحمل أسعارا مرتفعة لسلعة معينة لابد وأن يكون هناك هدف يريد الوصول إليه وراء هذا الإنفاق.

المفاهيم الأساسية للإدارة بالأهداف:

١ - عملية الإدارة. . ، تعنى الإدارة بالأهداف نظاما حركيا مستمرا يتكون من مجموعة من الأنشطة والمجهودات يؤديها المديرون لتساهم مجتمعه فى بلوغ الهدف الكبير. . ، ومن ثم فهى تضم الوظائف المتداخلة المتضمنة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. . ، ولا تقتصر فقط على برنامج لتقويم الأداء وتحسين الإنتاجية.

---

(١) على محمد عبد الوهاب (١٩٨٠م): الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق، مكتبة غريب، القاهرة.
(٢) كمال درويش وآخرون (١٩٩٠م): الإدارة الرياضية - الاسس والتطبيقات، القاهرة.
(٣) على السلمى (١٩٧١م) : العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى، دار المعارف، القاهرة.



٢ - الأهداف . . ، الهدف نتيجة يراد الوصول إليها فى زمن محدد وبمواصفات وكميات معينة. وهناك أربعة أنواع من الأهداف:

أ - الهدف الكلى للمنظمة . . ، ويمثل الركيزة والمنطلق العام لجميع الوحدات والأفراد.

ب - الأهداف بعيدة المدى . . ، والتى تعطى نطاقا طويلا من الزمن مثل خمس سنوات أو أكثر.

جـ - الأهداف قصيرة الأجل . . ، وتوضع فى شكل كمى ونوعى وتنطلق من الأهداف بعيدة المدى وتساعد فى النهاية على تحقيقها.

د - الأهداف اليومية أو المتابعة للأفراد والوحدات والتى تكمل بعضها بعضا ويساعد تحقيق إحداها على تحقيق الآخر. وتدخل فى هذه الأهداف أنواع أخرى كالأهداف الوظيفية المتكررة، والأهداف الخاصة بحل المشكلات، والأهداف الابتكارية والشخصية.

٣ - النتائج . . ، العبرة دائما بالنتيجة، هكذا يقول قانون الفعالية. وكما تهتم الإدارة بالأهداف بالتحديد الدقيق للأهداف، فإنها أيضا تهتم بتحديد النتائج المتوقعة وذلك لتوجيه العمل إلى الطريق الصحيح لبلوغ نقطة الوصول.

٤ - المعايير . . ، بما أن محور التركيز هو تحقيق الأهداف وبلوغ النتائج المحددة فلابد أن تكون هناك معايير تتفق عليها جميع الأطراف لقياس النتائج المحققة. هذه المعايير تحتوى على جوانب كمية زمنية ونوعية وتكاليفية، يشارك فى وضعها الرؤساء والمرءوسون، ويتم الالتزام بها.

٥ - المشاركة . . ، تشجع الإدارة بالأهداف كل المديرين على أن يحددوا مقدار المساهمة التى يمكن أن يقدموها لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، كما يشارك المديرون فى الإدارة بالأهداف فى ترتيب الأولويات بالنسبة للأهداف والنتائج المتوقعة وفى تقويم المنجزات ومراحل التقدم نحو الأهداف المحددة.

٦ - التطوير . . ، يعتبر التطوير وتحسين وزيادة الإنتاج ورفع درجة الفعالية مفهوما جذريا فى الإدارة بالأهداف وجزءا لا يتجزأ من عملياتها. إن الإدارة بالأهداف لا تقف فقط عند بلوغ النتائج ولكنها تتطلع إلى آفاق جديدة من الفعالية وتطوير المنظمة فى مجملها ورفع كفاءة إداراتها وأقسامها وتحسين أداء الأفراد وتقدمهم ونموهم وزيادة إنتاجيتهم.

فلسفة الإدارة بالأهداف:

يمكن تلخيص فلسفة الإدارة بالأهداف فيما يلى:

١ - يعتبر العنصر الإنسانى أحد العوامل الحاسمة فى عمل الأجهزة وتحريكها، وكذلك فى وضع الخطط وتنفيذها.

النظرة المتشائمة تصف الإنسان بالكسل والسلبية وكره العمل وضعف الطموح . . ، فى حين تصف النظرة المتفائلة الإنسان بالنشاط والإيجابية وحسن العمل وتنوع الدوافع.



النظرة الحديثة تميل إلى التفاؤل وتثق بالإنسان. . ، شريطة نضوج العامل وتحمسه للمسئولية وقدرته على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتى.

جميع الصفات الإيجابية قابلة للتعلم والاكتساب من خلال برامج تدريبية جيدة التصميم، وهى برامج تنمى فى الأفراد - رؤساء ومرءوسين - القدرة والرغبة فى العمل وتحمل المسئولية والمبادرة عن طريق برامج منظمة تنظيما جيدا للممارسة العملية للصلاحيات واتخاذ القرارات، ومن خلال مناخ عام يشجع هذا المفهوم ويعمقه ويوفر نظاما جيدا للحوافز.

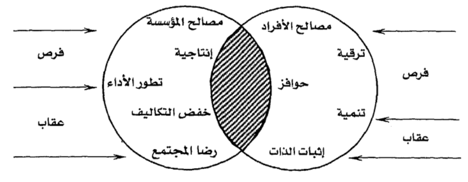
٢ - يصاحب مفهوم النضوج والرقابة الذاتية وتحمل المسئولية مفهوما آخر هاما هو قابلية الإنسان للتقدم والتطور والابتكار والتجديد، وذلك بعكس النظريات التقليدية فى الإدارة التى تتوقع من الأفراد الأداء العادى أو الجيد والالتزام باللوائح فحسب. يؤكد هذا المفهوم علماء النفس بحيث تبرز هذه الصفات الجيدة إذا توفر المناخ الملائم والعناية الواجبة والتشجيع المستمر.

٣ - تنطلق الإدارة من الأهداف وليس الأنشطة أو الأفعال وردود الأفعال، وذلك أن الهدف أو النتيجة هو الرباط النفسى الذى يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو تحقيق الأهداف.

كما أن الهدف هو الذى يعطى المعنى بالسلوك ويمد الأفراد بالإحساس بالإنجاز، مما يترتب عليه الإحساس بالرضا بدرجات متباينة.

٤ - تزيد مساهمة المديرين والأفراد فى تحقيق أهداف المؤسسة إذا فهموا وتعرفوا على الأهداف، وكذلك الرابطة بين هذه الأهداف وأهدافهم الشخصية، وكيف يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة أهدافهم الشخصية.

٥ - مصالح الأفراد ومصالح المؤسسة ليست بالضرورة متعارضة أو متناقضة، أو أنها كذلك فى كل الأوقات. قد يكون هناك أحيانا درجات من الاختلاف ولكن هناك أيضا فرصا لتوجيه الأهداف فى مسار واحد أو مسار متسق مثل زيادة الإنتاج من ناحية، وتطوير وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى، أو تطوير الأداء ودخول مجالات جديدة للتحسين وحصول الأفراد على مكافآت تشجعية وترقيات وحوافز أخرى معنوية. والشكل رقم (١٢) يوضح تفاعل مصالح الأفراد مع مصالح المؤسسة.



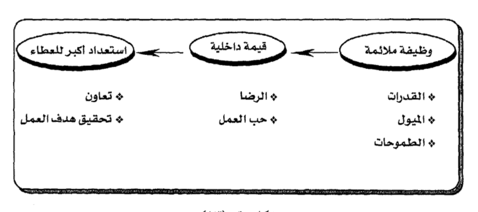
شكل رقم (١٢)
تفاعل مصالح الأفراد مع المؤسسة

٦ - لا توجد طريقة مثلى للأداء، وإنما تستخدم الطرق المناسبة للأداء من خلال تواصل المديرين والأفراد العاملين تحت قيادتهم فى حدود الإمكانيات والظروف والمتطلبات التى يضعونها سويا ويتفقون على تحقيقها.

٧ - للقيمة الداخلية للعمل وزن كبير عند الأشخاص الناضجين، تلك القيمة يستمدها الفرد من أدائه لعمله، وكلما كان الفرد يشغل الوظيفة التى تتناسب مع ميوله وأفكاره وقدراته، وكلما وجد الفرصة لتطبيق معارفه وممارسة مهاراته..، حقق الرضا النفسى والإشباع لحاجة إثبات الذات..، وهى عوامل يرى «هيمز برج» أنها عوامل دافعة حيث تأتى طبيعة العمل على رأسها.

وعادة ما تركز الإدارة التقليدية على القيم الخارجية للعمل، وذلك بإعطاء حوافز مادية أكثر ومزيد من البدلات والانتدابات وغيرها. ولكنها لا تولى نفس العناية للركن الأساسى للأداء وهو طبيعة الوظيفة نفسها التى يؤديها الموظف من حيث مدى ملاءمتها لميوله وانسجامها مع قدراته ومعارفة ومعلوماته وكذلك مدى إشباعها لطموحاته.

لا يقصد مما سبق أن الإدارة بالأهداف تهمل العامل الخاص بالعائد الخارجى للعمل من مكافآت مادية وغيرها، ولكنها حريصة على أن تبدأ بالعائد الداخلى وهو طبيعة العمل الذى يسند إلى الفرد..، حيث يفترض أنه إذا تلاءم العمل معه فإنه سوف يقبل على المساهمة فى مجهودات الإدارة بالأهداف برغبة قوية كما يوضحها الشكل رقم (١٣).



شكل رقم (١٣)
أهمية القيمة الداخلية للعمل فى الإدارة بالأهداف

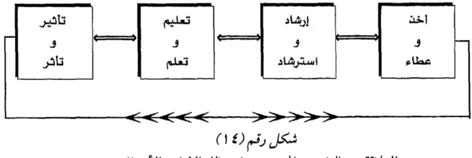
٨ - التعاون بين كافة الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المشتركة، ويصبح التعاون مثمرا عندما يضع الرئيس أو المرءوسين أهدافهم ويتفانون لتحقيقها فى ضوء معايير مقياسية يتم الاتفاق عليها فيما بينهم.

وكلما زاد الاهتمام والثقة بالعنصر الإنسانى مع تهيئة المناخ اللازم لنضوجه وتدريبه - الإنسان - وتشجيعه على الابتكار زادت درجات التعاون التى يمكن أن يقدمها الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.



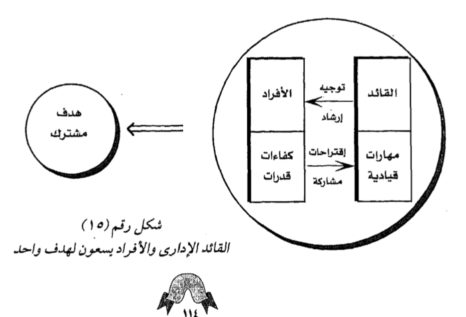
٩ - توفير شبكة اتصالات جيدة على كافة المستويات التنظيمية بين الأفراد وأنفسهم وبينهم وبين جماعات العمل فى الإدارات والأقسام الأخرى وبين المديرين وبعضهم وبينهم وبين رؤسائهم. حيث يعمل ذلك على توضيح المفاهيم وتوثيق الروابط وتعميق التفاهم وإزالة الغموض وسوء الفهم، كما تعمل هذه الشبكة على نقل وجهات النظر وتوجيه الطاقات نحو الهدف المطلوب.

١٠ - القيادة الإدارية فى ظل الإدارة بالأهداف مختلفة قليلا عما هو عليه الحال فى بعض النظريات الأخرى للإدارة، فالقائد الإدارى ليس هو الشخص الذى يجب أن تتركز عنده فقط صلاحية اتخاذ القرار والمسئولية..، ولكنه فى الإدارة بالأهداف، وذلك لكونه أولا عضوا فى فريق متكامل يتكون منه ومن جماعة العمل التى يقودها. فهو موجه ومرشد وقائد بالمشاركة، والعلاقة بينه وبين الآخرين علاقة أخذ وعطاء، الإرشاد واسترشاد، تعليم وتعلم، تأثير وتأثر..، فالقائد فى نظام الإدارة بالأهداف لا يعمل وحده ولا يستطيع أن ينجح بدون العاملين معه، ودون تعاونهم وإخلاصهم (شكل رقم ١٤)



شكل رقم (١٤)
العلاقة بين الرئيس والمرءوسين فى نظام الإدارة بالأهداف

لذلك فالإدارة أو القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات ولكنها مهارات يمكن اكتسابها وصقلها وتعميقها. وينطبق ذلك على كل المستويات التنظيمية ضمانا لنجاح الإدارة بالأهداف..، وليكن معلوما أن القائد الإدارى والأفراد يسعون لهدف واحد (شكل رقم ١٥).



شكل رقم (١٥)
القائد الإدارى والأفراد يسعون لهدف واحد

هذا، ويلزم ملاحظة ما يلى:

أ - يجب النظر إلى الجهاز على أنه وحدة واحدة متكاملة تتكون من أجزاء متداخلة تؤثر فى بعضها البعض.

ب - العناصر المكونة للجهاز سواء كانت فنية وإنسانية أو تنظيمية وبيئية تؤثر فى بعضها البعض، ثم يستمر هذا التأثير على الكيان الكلى للجهاز.

جـ - كلما تنبه المدير ورئيسه إلى العناصر سابقة الذكر واستخدما مدخل النظم فى دراستها وتحليلها توصلا إلى فهم أعمق وتطبيق أفضل للإدارة بالأهداف.

د - منطلق تسيير الإدارة متحركا وليس جامدا..، إذ يجب أن تتجدد الأهداف كل فترة زمنية. هذا المنطق يعمل على إرشاد الإدارة إلى أنسب السبل والإمكانيات لتحقيق أهدافها وتحسين نتائجها. فربما ترى الإدارة تغيير أهداف معينة، أو إعادة برمجة بعض الأهداف أو تأخير بعض الأهداف وتقديم أخرى، أو تأجيل هدف معين. أو ربما تجد ضرورة لتغيير أسلوب أو آخر من أساليب العمل، أو ضرورة تطوير إمكاناتها..، هذه العملية الفكرية المستمرة المتجددة تجعل الإدارة تمارس وظائفها بمنطق الوعى بالظروف المحيطة والإمكانات المتاحة واستخدام أنسب الطرق للتكيف مع الظروف؛ ذلك أن الإدارة الواعية والمتحركة هى التى تنشئ التغيير فنيا أو تنظيميا أو إنسانيا..، وتتحكم فى حجم التغيير ومساره تماما. وبهذا نكون الإدارة قد وضعت فى اعتباراتها العلاقة المتداخلة بينها وبين ما يحيط بها من ظروف بيئية مختلفة.

عموما..،

هذه هى فلسفة الإدارة بالأهداف..، ويجب أن يكون معلوما أن تطبيق هذه الفلسفة فى الأجهزة والمؤسسات والشركات لا يسير على نمط واحد أو نسق متشابه، حيث تختلف هذه التطبيقات من مؤسسة إلى أخرى تبعا لاختلاف المؤسسات فى تنظيماتها ونوع نشاطها وتركيبة العاملين فيها والعوامل البيئية المحيطة بها..، وتلك هى قضية الإدارة اليوم بوجه عام. حيث لا توجد طريقة مثلى يمكن تطبيقها على الجميع.

تطور الأداء بالأهداف:

يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف من ثلاث زوايا موضحة بالشكل رقم (١٦).

- ٣ -	- ٢ -	- ١ -
عملية إدارية شاملة (وظائف الإدارة)	**التخطيط والرقابة (التحدى المشترك للأهداف والمعايير)**	**تقويم الأفراد (تحسين الإنتاجية)**

شكل رقم (١٦)

المراحل الثلاث لتطور الإدارة بالأهداف

- **المرحلة الأولى (الزاوية الأولى):**

الإدارة بالأهداف تعبر عن نظام لتقويم الأداء تستخدم فيه معايير محددة لقياس الأداء، وقوامها النتائج المتوقعة من الأفراد.

- **المرحلة الثانية (الزاوية الثانية):**

- الإدارة بالأهداف تحاول أن تجيب على أسئلة تخطيطية ورقابية محددة.

الأسئلة التخطيطية هى:

ما الذى يجب عمله؟

متى يجب عمله؟

ما التكلفة؟

الأسئلة الرقابية هى:

ما المستوى المرضى للنتائج؟

ما المعدل المطلوب للتقدم؟

ما العلاج المطلوب لتصحيح الأخطاء؟

- **المرحلة الثالثة (الزاوية الثالثة):**

الإدارة بالأهداف أسلوب شامل للتطوير، وطريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوى متحرك يجمع وظائف الإدارة وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة..، وهى نظام يعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة البشرية والمادية والنفسية والفنية والمعنوية، وتضمن التعاون بين الرؤساء والمرءوسين على تحديد أهداف متحركة متطورة، وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية.

نموذج للمدير الذى يطبق الإدارة بالأهداف:

نمط المدير الذى يطبق الإدارة بالأهداف هو ذلك النمط بين المديرين الذين يهتمون بالعمل كثيرا وفى نفس الوقت يعطون نفس الدرجة من الاهتمام بالأفراد. وسوف نرمز لهذا النمط بالرمز«ع+ ن+»[1].

والمقصود بالنمط(أو الطراز) style هو سلوك الفرد كما يراه الآخرون(غالبا المرءوسين) وليس كما يراه صاحبه[2].

طريقة المدير الذى يطبق الإدارة بالأهداف مستمدة من الفكرة المعروفة باسم «تأثير زيجارنيك» Zeigarnike effect وهى منسوبة إلى العالم Zeigarnike[3] الألمانى الجنسية حيث له عبارة مشهورة هى

(١) تشير «ع» إلى العمل
وتشير «ن» إلى الأفراد.
(٢) راجع: سيد الهوارى (١٩٧٦م) : المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة.
(3) Zeigarnik, B. , (1972): Psychologische Forshung. Blake and Mouton. Berlin.



أنه إذا قبل فرد فكرة تحقيق هدف فإن قلقا داخليا ينشأ نحو تحقيق ذلك الهدف بنجاح . . ، وهذه كلماته نصا :

"the Zeigarnikeffect is a statement that once an individual has accepted the idea of achieving a goal, then internal tensions arise towards successful combletion ".

وعلى ذلك فإن الإدارة من خلال الأهداف Managing by - and with - Objectives تصبح هى طريقة «ع+ن+».

إن مدخل المدير«ع+ ن+» فى وضع الأهداف مدخلا منهجيا systematic وليس مدخلا عمليا أو واقعيا practical فقط، إن المدير الفعال هو الذى يدير بالأهداف.

ويرى المدير «ع+ن+» أن الإدارة ليست إدارة علمية فقط وليست إدارة الأفراد فقط وليست إدارة وسطا بين هذا وذاك . . ، ولكن أفضل ما يطلق عليها أنها «إدارة حضارة»، حيث يتم خلق قيم عمل جديدة، فهى إدارة أقرب إلى المفهوم الحقيقى بالإدارة بالمشاركة والرقابة الذاتية Participative Management and Self Control.

وعادة ما يستخدم المدير «ع+ن+» الآيات القرآنية والحِكَم والأمثال والتعبيرات المنتشرة فى التراث والتى تحقق الإدارة بالأهداف ومنها:

- ﴿ مَنْ عَمِلَ صَالِحًا فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ أَسَاءَ فَعَلَيْهَا وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ (٤٦) ﴾ [فصلت].
- ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنتُمْ تَعْلَمُونَ (٢٧) ﴾ [الأنفال].

- مثلما تعمل تجد النتيجة	As you work as you result
- أنا بخير وأنت بخير	Im ok you 're ok
- من جد وجد	More you work, more you gain

وفى إطار الإدارة بالأهداف يلزم تثبيت المعانى التالية:

- **الفكرة المسيطرة dominant idea**: مصلحة العمل ومصلحة الناس معا، العبرة بما يجب أن يكون.
- **الافتراضات الأساسية essential suggestion**: العمل طبيعى مثل اللعب.
- **التخطيط planning**: الاشتراك والمشورة بين المدير والمرءوسين.
- **التنظيم organizing**: روح الفريق.
- **الإشراف**: عمل جماعى، ثنائى، فردى.



- الرقابة **controlling** : ذاتية ، بناء على التزام المجموعة .

- الأهداف **objectives** : مزج بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد .

- الزمن: استثمار للمستقبل .

- السلطة **authority** : المدير مستشار لمرءوسيه ومعلم .

- العلاقات **relations** : علاقات عضوية هامة .

- التحفيز **motivation** : الالتزام الذاتي .

- معالجة الأخطاء **errors - correction** : معرفة سبب الخطأ باعتباره ناتجا عن سوء فهم .

- معالجة الصراعات **conflicts correction** : بالمواجهة بفهم .

- تقويم الناس **peopleevaluation** : الالتزام، الابتكار، العقل المفتوح، الاحترام، النظرة المستقبلية .

- الصفات الشخصية **personal characteristic** : عنيد وقاس عند الضرورة، وطيب ومتساهل عند الضرورة .

كلمة عن بناء الأهداف:

أى عمل جاد يبدأ بتحديد الأهداف Goals ، ثم اختيار الوسائل المناسبة التى يمكن أن تحقق الأهداف وذلك فى ضوء كافة ظروف العمل والإمكانات المادية والبشرية المتاحة . ولكون الأهداف غايات يسعى الفرد لتحقيقها فإن معايير الأهداف Goals Norms التى يجب مراعاتها عند تحديدها حتى تصبح الأهداف ذات فعالية هى:

١ - تنبع من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية .

٢ - ترتبط إلى حد مقبول بحاجات الأفراد .

٣ - تتميز بوضوح المعنى والمفهوم .

٤ - تتصف بالتكامل والشمول .

٥ - تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالإمكانات المادية والبشرية المتاحة والظروف المتيسرة .

٦ - يمكن تحليلها إلى أهداف تخصصية أو مرحلية .

٧ - يمكن قياس نتائجها، أى قابلة للقياس، أى تكون موضوعة بشكل كمى quantitative أو فى شكل رقمى، وقيما تتطلب تحديدا لمجالات النتائج result areas ثم وضع معايير norms ومستويات standards لقياس تلك النتائج [1] .

---

(١) للاستزادة حول القياس والتقويم راجع:
محمد صبحى حسانين (٢٠٠١م): القياس والتقويم فى التربية البدنية والرياضة، الجزء الأول، ط ٤ ، دار الفكر العربى، القاهرة .



٨ - أن تكون متسلسلة بشكل منطقى حسب سلم الأهمية والأولويات.

٩- أن تكون ناتجة من منطلق النتائج والمخرجات.

١٠- تكون قابلة للتغيير والتطوير: والشكل رقم (١٧) يوضح معايير الأهداف.

مرنه
مرتبطة بالنتائج
متسلسلة
يمكن قياس نتائجها
قابلة للتحليل
واقعية
متكاملة وشاملة
واضحة المعنى والمفهوم
ترتبط بحاجات الأفراد
نابعة من فلسفة الدولة

شكل رقم (١٧)
ملخص معايير الأهداف

وترجع أهمية تحديد الأهداف إلى ما يلى:

١ - تعد نقطة الانطلاق فى الإدارة بالأهداف.

٢ - تحدد الاتجاه العام للمجهودات الجماعية.

٣ - تعمل على التنسيق بين مجهودات الأفراد والوحدات.

٤ - تمثل دافعا لكل فرد فى المجموعة للقيام بالعمل.

٥ - تعد مقياسا للرقابة والتقويم أثناء وبعد العمل.

٦ - مرشدة للطرق والوسائل الأفضل.

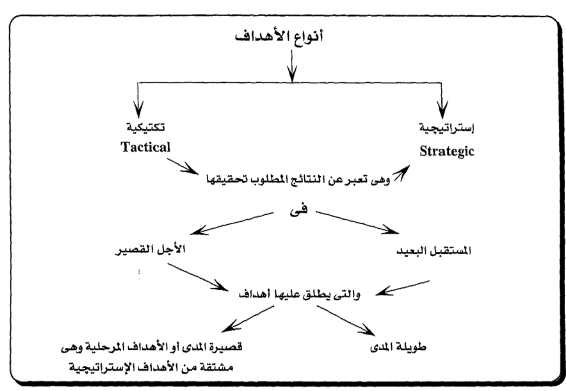
٧ - توحى بالاستفادة من الإمكانات المتاحة.

٨ - تضمن قدرا مناسبا من التحدى لقدرات القائمين على تحقيقها.

٩ - تعبر عن فلسفة وسياسة الهيئة أو المنظمة.



أما عن أنواع الأهداف kinds of goals فالشكل الذى وضعه كمال درويش وآخرون يمكن أن يعبر عن ذلك (شكل رقم ١٨).



أنواع الاهداف
شكل رقم (١٨)

ثانيا: الإدارة بضمير (الإدارة بالمبادئ)[١]

زمن اللاملموس:

فى التسعينيات من القرن الماضى عبر العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات بسرعة فائقة، ومع تزايد الدور الذى تلعبه المعلومات تغيرت محددات النجاح فى عالم الأعمال..، من هنا بدأت المنظمات تركز على مفاهيم جديدة كانت مهملة حتى وقت قريب، ومن هذه المفاهيم:

- الاعتماد على فريق العمل.
- تبنى المخاطرة مع تجنب الخوف.
- تقليل الفاقد وتحسين العمليات الإدارية.

(١) فرانك ك. سونبرج (١٩٩٥) : الإدارة بضمير : تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثالثة، العدد السابع، إبريل، الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع)، القاهرة.



- تشجيع التعليم والتدريب المستمرين.
- فتح قنوات اتصال فى مناخ يتسم بالانفتاح والصراحة.
- توطيد الثقة بين العاملين.
- تعزيز العلاقات بين الموردين والعملاء.
- الاهتمام بصورة المنظمة.
- توجيه موارد المنظمة لتحقيق رسالة معلنة.
- الإدارة القائمة على المبادئ الأخلاقية.

أهملت هذه المفاهيم لكون معظمها لا يمكن قياسه أو تلمسه، والبعض يرفض أى شيء لا يمكن التعبير عنه بالأرقام.

هذه الفلسفة المادية سيطرت لفترات طويلة من الزمن، فلم يكن لأحد أن يتصور أن تركيز اليابان وإصرارها على الجودة سيؤدى إلى استحواذها على نصيب الأسد من أسواق الإلكترونيات والسيارات فى العالم..، ثم إدراك العالم مؤخرا أن الجودة تمثل ميزة جوهرية لا يمكن الاستهانة بها.

أعطانا عصر الصناعة منتجات مثل السيارات والمصانع الكبيرة والثلاجات والغسالات وأجهزة الكمبيوتر... إلخ وهذه كلها أشياء يمكن تلمسها وتجربتها..، على عكس ذلك نجد عصر المعلومات يتسم بالموارد المرتبطة بالذكاء والقدرة على التجميع والتحليل والتصنيف وتبادل الأفكار، فكانت النتيجة ولادة شركات جديدة تقوم على صناعات جديدة تطرق أبوابا جديدة، هذه الشركات تعتمد فى الإدارة على الخبرة، والمعرفة، والحدس، والحاسة السادسة، والضمير. وهنا يبدو الفرق واضحا بين شركات الأمس وشركات اليوم من خلال اللغة الاصطلاحية والسمات الإدارية لكل من العصر الصناعى وعصر المعلومات. جدول رقم (٣) يمثل مقارنة بين عصر الصناعة وعصر المعلومات.

يعنى فرانك ك. سوننبرج Frank K. Sonnenberg بمصطلح الإدارة بضمير Managing with a Conscience تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام(*)، ويشير إلى أن الإدارة بضمير تعنى تركيز الانتباه على العناصر الثمانية التالية والتى تمكن الشركات من المنافسة الجادة فى القرن الحادى والعشرين، وهى عناصر لا توجد فى العادة فى دليل الإجراءات أو فى التقرير السنوى للمنظمة، فهى ترتبط بقيم غير ملموسة ومن الصعب التعبير عنها بطريقة كمية..، هذه العناصر هى :

١ - الدأب على تنمية وتطوير الموظفين الذين يظهرون التزاما عمقيا برسالة المنظمة وقيمها ويتوقون لتحديد أهدافها.

٢- السعى لخلق بيئة عمل محرضة على الإبداع والابتكار، مثل هذه البيئة تعيد تشكيل نفسها كل يوم.

(*) How to Improve Performance Through Integrity. Trust. and Commitment.



٣ - وضع أولويات بحيث تركز جهود المنظمة ككل وجهود كل فرد فيها على استثمار الموارد الرئيسية والكفاءات المحورية التى تحقق أعلى عائد ممكن.

٤- الإيمان بأن السبب الجوهرى لوجود الشركة هو تقديم خدمات متميزة للعملاء.

٥- الرغبة والقدرة على التكيف مع المتغيرات التى تطرأ على الأسواق والسلع والخدمات.

٦ - العمل من منطلق أن الوقت مورد ثمين وأصل ثابت يمكن استغلاله، ومن ثم فإن السرعة تعد موردا تنافسيا لا يجب تجاهله.

٧- بناء منظمة مرنة ومتعاونة قادرة على التحالف والتفاهم مع غيرها من المنظمات.

٨- العمل على بناء جسور الثقة بين المنظمة وموظفيها ومورديها وعملائها، بهدف الحفاظ على أفضل الموظفين والعملاء والموردين.

من الإذعان إلى الالتزام:

تنظر الإدارة التقليدية إلى الموظفين على أن واجبهم الرئيس هو إطاعة الأوامر واتباع الأنظمة والتعليمات، وأنه ليس من حق الموظف أن يفكر لنفسه وبنفسه.

جدول رقم (٣)

مقارنة بين نماذج التفكير فى عصر الصناعة وعصر المعلومات

عصر الصناعة	عصر المعلومات
كثافة فى رأس المال	كثافة فى المعرفة
الإنفاق على الآلات	الإنفاق على التدريب
الموارد الطبيعية	الموارد البشرية
المخزون السلعى	البيانات والمعلومات
تحسين العملية الإنتاجية	تحسين العمليات الإدارية
التسلسل الإدارى	تمكين كل الموظفين
التحفيز المادى	التحفيز المعنوى
إصدار الأوامر والتعليمات	الاتصال المتبادل
التخطيط من أعلى لأسفل	الالتزام الذاتى
الفحص والتفتيش والرقابة	الجودة كل لا يتجزأ
مشكلة فشل المعدات	مشكلة دوران العمالة
شراء ساعات العمل	توظيف طاقة العاملين
المبيعات	إرضاء العملاء
الاهتمام بقوة العامل	الاهتمام بمعرفة العامل



فى دراسة أجراها بيت خبرة أمريكى تبين أن أكثر من نصف الشركات الأمريكية تعتبر علاقاتها بموظفيها مجرد علاقة مالية وإدارية فحسب، وليست علاقة أسرة واحدة مترابطة.

الفئات الجديدة من الموظفين تبحث عن العمل فى منظمات توفر لها ما يلى:

- تشعر نحوها بالانتماء.
- تفتخر بانتمائها للمنظمة.
- أن تكون المنظمة ذات قيم ورسالة تتوافق مع قيم وتطلعات الموظفين.
- منظمة ترمى إلى استئصال شأفة الأمراض بدلا من الاقتصار على علاج الأمراض.
- منظمة تولى اهتمامات متوازنة بالنواحى الأخلاقية والسلوكية.
- منظمة تعمل كل ما فى وسعها على إرضاء عملائها.
- منظمة تولى عناية خاصة بالبيئة التى تعمل فيها.

أنماط سلوك الموظفين:

مثلما تختلف المنظمات وتتفاوت فى سماتها، فإن الموظفين يختلفون أيضا فى ولائهم وضمائرهم ومستويات أدائهم. . ، وهناك ست فئات من الموظفين هى:

١- **اللامبالون:** لا فائدة ترجى منهم، وتكمن خطورتهم فى أن سلوكياتهم تتصف بما يلى:

- يتأخرون فى الحضور إلى العمل.
- عند حضورهم تراهم يجلسون إلى مكاتبهم يقلبون الأوراق وينظرون إلى ساعاتهم، يترقبون ساعة الانصراف.
- يحاولون الحصول على أكبر قدر من العطل والإجازات.
- كثيرا ما يتغيبون دون عذر مقبول.
- يختلقون الأعذار لكى يتغيبوا.
- لا يقدمون اقتراحات جديدة لتطوير العمل.
- لا يتطلعون لعمل أى شىء.
- قد يشيعون روح الكسل واللامبالاة فى بقية الموظفين.

٢- **الساخطون:** هؤلاء يشعرون أن آمالهم ورغباتهم لم ولن تتحقق لذلك فهم يسعون إلى:

- التغيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضا.
- عند الاستماع إليهم تحس فى أصواتهم نبرات الضجر والأسى.



- عند تجاهلهم يغادرون المنظمة من تلقاء أنفسهم أو يتحولون إلى لامبالين.

٣- **المطيعون:** هؤلاء يؤدون عملهم بضمير حى بصورة جيدة ولكنهم لا يرتقون إلى مستوى الإبداع والتميز. فهم مثل الجنود الذين يطيعون الأوامر الصادرة إليهم دون نقاش، وهم عادة لا يفعلون شيئا يمكن أن يجعل المنظمة أكثر نضجا أو نجاحا.

٤- **المحفزون:** هؤلاء يشعرون بالرضا عن وضعهم الراهن ولكن مثل هذا الإحساس قد يكون مؤقتا، فقد يعتبرون الحوافز التى تقدم لهم اليوم..، من المسلمات فى الغد، ومثل هذه الفئة قد تهتم بنجاحها الشخصى أكثر من اهتمامها بنجاح المنظمة.

٥- **الموالون:** هؤلاء يستمتعون بالعمل ويدركون أنهم يقدمون مساهمة جوهرية للمنظمة، ويشعرون أن الإدارة تعترف بوجودهم وتكافئهم بعدالة؛ لذا فهم يبذلون جهودهم لإنجاحها، لكن الولاء وحده لا يشجع دائما على التفكير الابتكارى المستقل، وقد لا يدفع بعض الموظفين إلى المبادرة الذاتية.

٦- **المتفانون:** هؤلاء يتحركون وفق قيم المنظمة، ويسعون دائما للبحث عن طرق جديدة تساعد على تطوير العمل ونمو المنظمة، كما يبادرون إلى نقل هذا الإحساس المتدفق بالرغبة فى الإنجاز ،والتحيز إلى الآخرين.

مفاهيم ومبادئ الالتزام:

يمكن للمدير أن يشعل جذور الالتزام فى العاملين من خلال المفاهيم والمبادئ التالية:

١- اعتبار الموظفين أهم أصول الشركة:

النجاح فى عالم تحتدم فيه المنافسة يقتضى وجود طرق تفكير جديدة، تفكير يرتفع بقيمة المنظمة ومعتقداتها إلى القمة، تفكير لا يعتبر الموظف مجرد ترس فى آلة ضخمة، بل يعتبره أصلا ثمينا من أصول المنظمة. وفى هذا الشأن يرى«روبرت هاس» رئيس شركة«ليفى شتراوس» أن «بناء منظمة ناجحة يستدعى التخلى عن السياسات التى لا حصر لها والتى تعوق حركة الموظفين، وكذلك التخلى عن العقلية الرقابية الآمرة التى تهيمن على فكر وتصرف العديد من المديرين، كما يجب أن يصغى المديرون لآراء الموظفين، فتجاهل آراء الموظفين يعنى انخفاض معامل ذكاء المنظمة إلى النصف».

٢- اتباع نموذج إدارى جديد:

يرى «ستيفن كوفى» أن عملية الالتزام تمر بأربع مراحل:

أ- مرحلة الإدارة العلمية..، ينظر للموظفين على أنهم كيانات اقتصادية، وتعمد الإدارة إلى الثواب والعقاب لتحفيز الموظفين.

ب- مرحلة العلاقات الإنسانية..، يراعى مشاعر الموظفين وعواطفهم، حيث يتم معاملتهم بعدل ونزاهة ورقى.



جـ- **مرحلة الموارد البشرية. .**، الموظفون كيانات اقتصادية وأفراد لهم مشاعر وعقول أيضا، أى تحاول الإدارة تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموظفين وخيالهم، وهنا تقوم الإدارة ببناء بيئة تحث على الإبداع وتستنفد كل الطاقات الكامنة فى الموظفين.

د- **مرحلة نموذج الإنسان المتكامل. .**، هى قمة النضج الإدارى، حيث تغمر المنظمة أفرادها مما يجعلهم يحسون بأن لوجودهم معنى، وهنا يتحول المديرون إلى قادة، والعمل يتم فى ضوء القيم والمثاليات التى تعزز إشباع الحاجات وتلهم للسير نحو تحقيق الأهداف.

٣- استخدام أسلوب الإدارة بالمبادئ:

تقوم الإدارة بالمبادئ على ميثاق يحترم حقوق الموظفين، وهذا الميثاق جزء من كينونة المنظمة. .، ويمكن لهذا الميثاق أن يشمل ما يلى:

- أحقية الموظفين فى أن يقروا بأنفسهم أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم.
- أحقية الموظفين فى أن يعاملوا على أنهم روح المنظمة وقلبها النابض، لا قطع غيار قابلة للاستبدال.
- من حق الموظفين على المنظمة أن تعتبرهم أفرادا متميزين.
- من حق الموظفين أن يؤدوا أعمالا تشعرهم بالتحدى لتوسيع نطاق قدراتهم.
- من حق الموظفين أن يحاولوا كثيرا ويخفقوا أحيانا.
- من حق الموظفين أن يعرفوا أن أصحاب العمل والمديرين يثقون فيهم وبقدراتهم.
- من حق الموظفين أن يحظوا بمعاملة عادلة.
- من حق الموظفين أن يحصلوا على تقدير الإدارة للجهود الإضافية التى يبذلونها.
- من حق الموظفين أن يتمتعوا بحرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم وأمانيهم.
- من حق الموظفين الحصول على معلومات دقيقة عن كل أنشطة المنظمة.
- من حق الموظفين أن يتصلوا بالإدارة كلما أرادوا.

الضمير المبدع:

الحقائق والمفاهيم والخبرات والمشاعر. .، هى المادة الخام التى تصنع منها الأفكار الجديدة. ويتحقق الإبداع فى ضمير الفرد من خلال لعبة لأربعة أدوار هى:

١- **دور المستكشف. .**، الذى يسبر الأعماق بحثا عن مادة يبنى منها أفكارا جديدة.

٢- **دور الفنان. .**، الذى يتساءل: هل الأفكار ذات جدوى؟ وهل تستحق أن ترى النور؟ وهل ستحدث الأثر المرجو؟ وهل تتوافر الموارد اللازمة لتنفيذها؟



٣- **دور القاضى. .** ، الذى يصدر أحكاما ويتخذ القرارات بذهن صاف وحضور واع.

٤- **دور المقاتل. .** ، الذى يجاهد ليصل بأفكاره الوليدة إلى بر الأمان، لأنه سرعان ما تكتشف أن العالم من حولك لن يكون مؤهلا - دائما - لاستيعاب وتقبل الأفكار الجديدة.

الضمير فى خدمة العملاء:

بعد استقرار ثقافة رعاية الموظفين تلتفت المنظمة لرعاية العملاء بنفس قدر الاهتمام بالموظفين، ولقد كان مفهوم الجودة حتى عهد قريب مرتبطا بجودة الصناعة، ومع تطور تقنيات الإنتاج واستخدام نظم التصنيع الآلى بدأت الفروق بين جودة المنتجات تتلاشى وأصبح أثرها ضئيلا جدا مما دفع بمفهوم جودة الخدمات بنوعيها إلى البروز، أما عن نوعى الخدمات فهما:

١- الخدمات الموجهة لدعم منتجات معينة بعد البيع.

٢- الخدمات المستقلة التى تقدمها الشركات الخدمية المتخصصة.

وخدمة العملاء عبارة عن طريقة فى التفكير إضافة إلى كونها نشاطا، فمن المهم اكتشاف طبيعة الثقافة التى تحدد نظرة المنظمة لعملائها وطرق التعامل معهم. . ، هذا، ويمكنك تحديد موقع العملاء من ضمير منظمتك من خلال الإجابة الصريحة على الأسئلة التالية:

- هل شركتك على استعداد لتغيير بعض السياسات لجعل خدمات العملاء تتم على نحو أفضل؟
- هل تميل شركتك لاعتبار ولاء العملاء أمرا مسلما به لمجرد أنهم يشترون منها منذ أمد طويل؟
- هل يعرف موظفوك أن أول وأهم واجباتهم هو خدمة العملاء؟
- هل تتوجه سياسات شركتك لتحقيق نجاح عملائك على المدى الطويل، أم هى موجهة لتحقيق أرباح سريعة ومؤقتة؟
- إلى أى مدى تعرف نشاطات عملائك وطبيعة أعمالهم، وما الذى يعرفه عملاؤك عنك؟
- هل تدرك ما الذى يجعل عملاءك سعداء بخدماتك، أو ما الذى يجعلهم ينصرفون إلى منافسيك؟ وما الخطوات التى اتخذتها لتعرف موقف عملائك من خدماتك؟
- هل يمكن لعملائك الوصول إليك بسهولة. . ، عندما يرغبون فى الحديث إليك؟ أم أن هناك أعمالا تظنها أكثر أهمية تحرمك من التحدث إليهم شخصيا؟
- هل تعامل عملاءك الآن بصورة مختلفة عن معاملتك لهم إبان فترة سعيك لاجتذابهم؟
- هل تخشى حقا أن تفقد بعض عملائك إلى درجة أنك صرت تخاف تغيير نمط الخدمة أو تقديم مبتكرات جديدة قد لا يتقبلونها؟
- هل تشجع وتكافئ الموظفين على أدائهم الذى يحقق رغبات العملاء ويبهجهم؟



مقاييس جودة الخدمة:

للعملاء عشرة مقاييس يتم من خلالها الحكم على جودة الخدمة هى:

١- **الجوانب الملموسة**. . ، وتشمل المظهر الخارجى للمعدات والأفراد، ومواد ووسائل الاتصال.

٢- **الوثوق**. . ، أى القدرة على الوفاء بالوعود المقطوعة، وتقديم الخدمة المطلوبة بصورة يمكن الاعتماد عليها.

٣- **الاستجابة**. . ، الرغبة فى مساعدة العملاء وتقديم الخدمات لهم فور طلبها.

٤- **الكفاءة**. . ، امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتقديم الخدمات التى يطلبها العملاء.

٥- **اللياقة**. . ، أى توفر اللياقة والتأدب ودماثة الخلق فى شخص مقدم الخدمة.

٦- **المصداقية**. . ، أى الثقة المطلقة بمقدم الخدمة والاعتماد عليه والتسليم الكامل له.

٧- **الأمان**. . ، أى عدم وجود أية مخاطر أو شكوك مرتبطة بالخدمة.

٨- **الإنتاجية**. . ، سهولة الوصول لمقدم الخدمة والاتصال به عند اللزوم.

٩- **الاتصال**. . ، اطلاع العملاء على كل التفاصيل بلغة سهلة.

١٠- **التفهم**. . ، بذل الجهد لفهم رغبات العملاء واحتياجاتهم وطلباتهم.

ثلاثون نصيحة للتفوق (دع ضميرك يقودك):

١- الأشياء غير الملموسة يصعب التعبير عنها رقميا، لكنها ضرورية لتحقيق النجاح والقيمة المضافة. فمثلا من الصعب قياس القيمة التى يضيفها خيال «بل جيتس» مؤسس شركة ميكروسوفت، لكن من السهل أن نقول أن غيابه عن قيادة الشركة لأى سبب كان، سيهبط بقيمة أسهمها عدة مليارات من الدولارات.

٢- ينبغى أن تحتل الرؤية والقيم والمعتقدات قمة اهتمامك. السلطة والقدرة على الثواب والعقاب تنبع من المركز الوظيفى، لكن الثقة والاحترام والقيادة تنبع من الشخصية، السلطة تمنح للمدير، لكن الاحترام يكتسب مع الوقت، السلطة تزول مع زوال الوظيفة، ويبقى الاحترام ما بقى الإنسان.

٣- على الشركات أن توازن بين احتياجات موظفيها وقيمها الداخلية، موظفو اليوم يعملون من أجل المعنى والقيمة، لا من أجل المال والغنيمة. عندما تحدث الأزمات، يتقدم الموظفون المحفزون ويتطوعون للمساعدة وحل كل المشكلات مهما عظمت ودون أن يطلب منهم ذلك.

٤- يجب تركيز الجهود لتحقيق هدف واحد كبير، فمحاولة أن تكون كل شىء فى كل وقت هى محاولة مصيرها الفشل. التركيز يعنى أن تعرف نقاط قوتك، أو ما يسمى كفاءتك المحورية، وأن تعرف احتياجات عملائك، ومن ثم توظف تلك الكفاءات لتلبية احتياجات العملاء.



٥- إذا سرت على الطريق بلا هدف، ستجد من يسيرون وراءك يكررون نفس ما نفعله. وسيقلدون الجميع حتى فى ارتكاب الأخطاء.

٦- هناك فرق بين التقدم والتحرك. التقدم يعنى الانتقال من نقطة (أ) إلى النقطة (ب) بأقل جهد ممكن. التحرك يعنى أن تتخبط فى اتجاهات شتى.

٧- المرونة أمر لا مفر منه ، ففى عالم بلا حدود، يجب أن تكون المنظمة بلا حدود. النموذج المثالى اليوم هو المنظمة الافتراضية Virtual Organization . كانت المنظمات فى الماضى تبحث عن مجموعة موردين وتشعل التنافس بينهم لتحصل على أفضل الأسعار. أما اليوم فهى تبحث عن أفضل الموردين لتتحالف معهم.

٨- إذا سعى كل من فى المنظمة لتكون له اليد العليا، ستكون اليد السفلى من نصيب الجميع. تنجح الشركة فقط إذا استطعنا تحويل (أنا) و(هم) إلى (نحن) . العقود الرسمية والصلاحيات لا تكفى وحدها لإقامة علاقات سوية. الذى يصنع العلاقات المتكافئة هم الناس.

٩- عندما تختفى العدالة تهبط الإنتاجية ، وهنا لن يقدم الموظفون للشركة أكثر من وقتهم. أما جهدهم فيصرفونه على أمور أخرى، مثل البحث عن وظائف جديدة وتجهيز سيرهم الذاتية قبل المغادرة.

١٠- يرتقى الموظفون دائما إلى مستوى توقعاتك منهم. والعكس صحيح أيضا. خلق تحديات جديدة أمام الموظفين وتحميلهم مسئوليات إضافية، يجعلهم يستنفذون طاقاتهم لتحقيق المستحيل.

١١- كما تعامل موظفيك، سيعامل موظفوك عملاءك. هنا عليك أن تقدر التكاليف الخفية لسوء معاملة الموظفين. الموظفون غير المحفزين سيعطونك فقط. إلى ذلك الحد الذى يجعلك تحجم عن فصلهم.

١٢- لكل فعل رد فعل. لكن ردود الأفعال فى المنظمة ليست فردية. فعندما تمارس الضغوط على أفراد داخل المنظمة، فإن ردود الأفعال تأتى من مجموعات.

١٣- كما تقوم برعاية المعدات بالصيانة الدورية للمحافظة على قيمتها، يمكن أن تقوم أيضا برعاية المواهب ومحاولات الابتكار. حتى العقول النيرة يمكن أن تصدأ إذا لم توضع فى البيئة المناسبة.

١٤- لا يكون التقدم بدون أخطاء. حذر العاملين وعدم ارتكابهم للأخطاء قد يعنى أنهم لا يغامرون ولا يجربون طرقا جديدة.

١٥- تنجح المنظمات بجهود الكثرة لا بسلطة وقوة القلة. فى الماضى كانت الإدارة العليا تتخذ القرارات، وكان الموظفون ينفذون. الآن تتخذ القرارات فى كل مكان وتنفذ فى كل مكان أيضا.

١٦- ما لم تسكن المنظمة فى عقول وقلوب موظفيها، فلن يكون لها وجود. لا يمكن للهياكل التنظيمية أن تعبر بصدق عن طبيعة العلاقات داخل المنظمة. فهى تقيم الحواجز بين الناس وتعوق الاتصال وتستثير الغيرة والمقاومة.



١٧- باستطاعة كل موظف أن يقدم شيئًا جديدا، وأن يساهم فى نجاح المنظمة. انخفاض الإنتاجية مسئولية الإدارة وليس مسئولية العاملين. عندما تباعد الإدارة بينها وبين العاملين، فإنها تعزل نفسها عن الواقع.

١٨- البيروقراطية تتقبل كل شىء حتى العبقرية. فلا تسمح لها بالوجود فى المقام الأول، فعندما تتراكم السياسات والنظم البيروقراطية يصعب اختراقها. أفضل أسلحتك لاختراق حاجز البيروقراطية هى: السرعة والبساطة والتحسين المستمر.

١٩- الوقت هو مصدرك الأول للمنافسة، وكما تصمم السيارات والطائرات لمقاومة الرياح وتحقيق ميزة فى السرعة، عليك تصميم الشركة بحيث تتخلص من كل الأعمال التى لا تضيف قيمة حقيقية.

٢٠- إذا لم تتقدم للأمام، فسوف تسقط إلى الخلف. إدارة الأعمال مثل قيادة الدراجة. إما أن تستمر فى الحركة والتقدم. أو تسقط مكانك.

٢١- الشىء الوحيد الذى يمكن أن تخافه هو الخوف نفسه. وكما يضر التلوث بالبيئة، فإن الخوف يسمم بيئة العمل. وسواء كانت مخاوفنا مشروعة أو متخيلة، فإن نتيجة الخوف واحدة: إخفاء الأخطاء والقلق وقلة الإنتاج، وسوء فهم وسوء تفسير لكل الحقائق، وتسويف وتهرب من المسئولية.

٢٢- مالم تتعلم شيئا جديدا كل يوم، فإنك تجهل شيئا جديدا كل يوم. معرفة اليوم تصبح عديمة الفائدة غدا. وعندما تهتم بتدريب الموظفين فإنك تصطاد عصفورين بحجر واحد: تزيد قدرة المنظمة على المنافسة، وتكسب ولاء الموظفين.

٢٣- الاتصالات الداخلية ضرورة وليست ترفا..، تكمن أهمية الاتصالات الفعالة داخل المنظمة فى مساعدة الشركة على تغيير ثقافتها واكتساب مواقع جديدة. كما تساعد أيضا على التخلص من العادات الإدارية البالية التى تحول بين المنظمة وبين احتلال موقعها على القمة.

٢٤- الكلام سهل والفعل صعب. الاستقامة تعنى الالتزام بالمبادئ فى كل الأحوال، وتعنى أن تتطابق أفعالك مع أقوالك. تخيل نفسك فى آخر يوم فى الشهر، وأرقام المبيعات غير مشجعة. هل تلتزم بالتوريد للعملاء فى الوقت المحدد؟ أم تفكر بالتنصل من وعودك لأن هوامش الربح لم تعد مشجعة؟ هل تلتزم بمواصلة تدريب الموظفين أم تقرر توفير تكاليف التدريب لتعويض الخسائر؟

٢٥- يمكنك النظر إلى الأجل القصير إذا كنت تسعى للبقاء فى عالم الأعمال لفترة قصيرة. القادة الفعليون يفكرون فى المستقبل ويعملون لبلوغه. يفكرون فى الحفاظ على ما فى أيديهم قبل أن يفكروا فى تحقيق مكاسب جديدة. يقدمون خدمات ممتازة ويبنون علاقاتهم وهم ينوون أن تستمر إلى الأبد.



٢٦- الجودة لا تتجزأ. الجودة والتعليم والتدريب والانفتاح والصراحة يجب أن تكون طريقة حياة، وليست نتيجة سعى مؤقت للحصول على شهادة الجودة، أو مرتبطة بحضور حلقة علمية حول الجودة أو المنافسة.

٢٧- النزاهة ليست أفضل سياسة، بل هى السياسة الوحيدة. الناس لا يحبون التعامل مع من يبيع نفس السلعة بأكثر من سعر، ومع من يفشى أسرار عملائه، ومع من يقتبس أفكار الآخرين وينسبها لنفسه.

٢٨- يجب أن تعرف متى تنسحب بشرف. هناك أوقات يكون فيها عدم البيع أفضل من البيع بكثير. ولا يجب أن تلتزم بشروط لا تستطيع تنفيذها. وعليك أن تنصح العميل بعدم شراء منتجاتك أو خدماتك إذا كنت تعرف أنها لن تفيده.

٢٩- مهما قلنا عن أهمية الثقة فى الإدارة، فلن نوفّها حقها. بدون الثقة يصبح النجاح مستحيلا، فالناس يرتقون إلى مستوى توقعاتنا. وعندما نثق بهم، يصبحون بالفعل أهلا للثقة.

٣٠- هناك علاقة مباشرة بين الاستقامة ومستوى الأداء فى المنظمة، فى عالمنا المعقد، لابد من وجود عقود موثقة لحفظ الحقوق. لكن التعاقدات النظامية ليست بديلا للشرف والنزاهة.

ثالثا: إدارة التغيير(*)

قال«جاك ولش» رئيس شركة «جنرال إليكتريك»: إن مسار التقدم واتجاهات التغيير فى التسعينيات ستجعل سنوات الثمانينيات مجرد نزهة قصيرة للراحة والاستجمام» فما بالك بالمتغيرات المشاهدة والمتوقع مشاهدتها فى القرن الحادى والعشرين.

ولكى تستطيع المنظمة التواؤم مع التغيير والتكيف مع معطيات العصر يجب أن تبنى ثقافة المنافسة على التركيز على المحاور التالية:

التعلم المستمر:

لكى تستمر الشركة فى المستقبل يلزم اعتبار التغيير فرصة سانحة يجب اقتناصها. وعلى الشركة أن تشجع أفرادها على مزيد من التعلم والتطوير وتقوم بتصميم برامج ملائمة للنمو الوظيفى.

لتحقيق ذلك يلزم على الشركة أن تؤسس بيئة يشيع فى أرجائها روح الثقة والولاء والالتزام..، مثل هذه البيئة تدفع الموظفين إلى تكريس معظم وقتهم نحو مزيد من التعلم وتطوير المهارات بدلا من الخوف والارتباك وإخفاء الأخطاء.

* فرانك ك. سونتبرج (١٩٩٥م): الإدارة بضمير، تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام، خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثالثة، العدد السابع، إبريل، الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع)، القاهرة.



فى بيئة التحدى يتطلع الجميع إلى مواجهة التحديات بشغف ورغبة فى التغيير. قال «جيمس ميشنر»: (قام بتأليف ٣٥ مؤلفا) عندما سئل عن أفضل كتبه، أجاب «إن أفضل كتبى دائما هو الكتاب القادم الذى سأشرع فى كتابته، فأنا لاعب جولف محترف، وقد تعلمت أن أتطلع دائما إلى الأمام».

من الطبيعى أنه كلما زادت مشاركة المعلومات داخل المنظمة زادت معرفة الجميع. فليس هناك شخص بعينه أو إدارة بعينها يمكنها أن تكتنز المعلومات لذاتها وتحجبها عن الآخرين، وتحقق هى المنفعة المطلقة منها.

يقول «إيكوجيرو نونانكا»: فى دراسة بعنوان «الشركة صانعة المعرفة» نشرتها مجلة جامعة هارفارد «فى عالم ليس فيه شىء مؤكد إلا عدم التأكيد، فإن مصدر التنافس الثابت الوحيد هو المعرفة، فعندما تتحول الأسواق، وتتولد تقنيات جديدة، ويتضاعف المنافسون، وتنتهى صلاحية المنتجات بين عشية وضحاها، فإن الشركات الناجحة، هى تلك التى تواصل صناعة المعارف الجديدة، وتنشرها بسرعة فى كل أقسامها، ثم تحولها بسرعة أيضا إلى تقنيات جديدة ومنتجات جديدة».

ويشير «نوفاكا» إلى أن صناعة المعرفة ونشرها فى كافة أرجاء المنظمة تتجاوز المعالجة المجردة للبيانات، إذ إن صناعة المعرفة الحقة تنطلق من أرواح وضمائر كل العاملين فى المنظمة، بحيث يتم صهر أحاسيسهم ورؤاهم فى بوتقة واحدة، ومن ثم إتاحة نتائج هذا التفاعل الفكرى والروحى للجميع وإخضاعه للاختبار والاستخدام من قبل المنظمة ككل.

تقبل المخاطرة:

بعض الشركات تخاف التغيير بسبب الخوف من المخاطرة. فى هذا النمط من المنظمات المحافظة يعاقب الموظفون الذين يخفقون إذا جربوا شيئا جديدا. على المنظمة أن تعرض المشكلات كفرص للتعلم، كما يجب أن تثمن المحاولات الابتكارية حتى لو لم يكتب لها النجاح.

يجب على المنظمة أن تتعلم من أخطائها..، فعندما سئل «جون باترو» بعد هزيمة فريق جامعة «بنسلفانيا» لكرة القدم الذى كان يدربه، عن شعوره بعد الخسارة الكبيرة، أجاب «أظن أن هذه الخسارة ستفيد الفريق، لأنها خسارة فادحة ستمكن كل لاعب من الوقوف على أخطائه والتعلم منها».

الاستعداد للطوارئ:

على الشركة أن تكون مستعدة دائما للمفاجآت، فالأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة تحدث تتابعا يفوق - فى الغالب - ما هو متوقع.

يجب على الشركة ألا تنتظر حتى تحدث الأزمة والبدء فى معالجتها..، وفى هذا الصدد يقول «كريس نولتون» فى مقالة نشرتها مجلة «فورتشن».. «أنت لا تستطيع أن تتحكم فى المستقبل، ولكنك



تستطيع التحكم بردود أفعالك تجاهه.. كذلك يفعل لاعبو «الإيكيدو» وهى إحدى الرياضيات المرتبطة بالدفاع عن النفس، هؤلاء يدركون أنهم قد يقتلون إذا تصدوا بعنف لضربات المهاجمين؛ لذا فهم يتراجعون مع الضربة ويمتصونها ببطء، بل ويوظفون قوة المهاجم لصالحهم».

يجب تشجيع الموظفين على التفكير بمنطق: ماذا لو؟..، ويشير «نولتون» إلى طرح أسئلة مثل: ما هى أكثر التوقعات احتمالا؟ ما هى الخيارات المتاحة لنا؟ كيف يجب أن نتصرف فيما لو حدث كذا؟

رابعا: الإدارة على المكشوف(*)

ماهية الإدارة على المكشوف:

حينما تشتد الحاجة للابتكار يصبح فتح سجلات الشركة للعاملين واطلاعهم على الأرقام المهمة ومصارحتهم بالإنجازات والإخفاقات أكثر أهمية من السرية وإخفاء المعلومات عنهم.

٨٠٪ ممن تعرفهم وتقابلهم يعملون فى شركات، ويقضون بها ٦٠٪ من أوقاتهم. بهذا أصبحت الشركات تسيطر على الأفراد وحياتهم، وبالتالى أصبحت تحكم العالم كله. لذلك فإن الشركات فى مقدورها أن تغير طبائع الأفراد إيجابيا فتخرج ما بداخلها من إمكانات، أو سلبيا فتجمد طاقاتهم وتحبط أعمالهم. فى الحالة الأولى تنجح الشركة لأن أفرادهم ينجحون.

الإدارة على المكشوف The Open Book Management تمثل أحد التحولات الكبيرة فى تغيير سلوكيات الموظفين وإطلاق إبداعاتهم..، وهى فى ذلك تتميز عن المناهج الإدارية الأخرى. مثلا..، الإدارة بالأهداف كمفهوم حديث تحدد أرقاما للموظفين بغية تحقيقها، بل تصارحهم بأنه إذا لم تتحقق الأرقام المطلوبة (أرقام المبيعات للسوق، وعدد ساعات العمل وكمية العمل... إلخ) فإن العقوبات سوف تتوالى وكذلك الخصومات. أما فى حالة تحقيق الأرقام فالمكافآت والعلاوات هى التى ستتوالى. فى هذا الأسلوب يقسم الهدف الإستراتيجى للشركة إلى عدد من الأهداف التكتيكية التى توزع على المديرين، ثم يقسم كل هدف تكتيكى إلى عدة أهداف صغيرة توزع على مديرى الوسط، بعد ذلك يقسم كل مدير وسط هدفه الصغير إلى مهام يوزعها على مرءوسيه فى شكل أرقام مستهدفة للتحقيق. وهنا تتعدد الأهداف وطريقة الأداء تبعا لتعدد المستويات الإدارية والتنفيذية..، هذا يؤدى إلى حدوث انفصال بين أهداف الموظفين وأهداف الإدارة الوسطى وأهداف الإدارة العليا والأهداف الإستراتيجية للشركة.

إن تفتيت الأهداف على طريقة الإدارة بالأهداف هو سر فشلها كمنهج إدارى. وعلى النقيض من ذلك منهج الإدارة على المكشوف، حيث يتبنى جميع أفراد الشركة من جميع المستويات هدفا واحدا، ويتحدثون لغة واحدة بأرقام يفهمونها كلهم..، هى الأرقام المهمة بالشركة.

(*) جون ب. شيستر وآخرون (١٩٩٦م): الدليل العلمى لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الرابعة، العدد الخامس عشر، الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع)، القاهرة.



الأرقام المهمة:

الأرقام المهمة هى تلك الأرقام المعبرة عن:

- الأهداف الإستراتيجية.
- الميزانيات والأمور المالية.
- المبيعات.
- الإنتاج.

وتأخذ هذه الأرقام الصورة الكمية مثل:

- الرقم المستهدف للمبيعات، والرقم المتحقق.
- أسعار أسهم الشركة فى البورصة، وتطوراتها.
- الموقف المالى للشركة، وتطوره.
- الإيرادات، وتطورها.
- النفقات، وتطورها.
- المديونية، وتطورها.
- الأجور والرواتب والمكافآت، وكذلك الخصومات والغرامات. داخل أى مؤسسة يهتم معظم العاملين والموظفين بالأرقام التى تتعلق بهم قبل العلاوات والمكافآت والأجور الإضافية التى يحصلون عليها.. ، وهم فى ذلك أفضل من أعتى المحاسبين؛ لأن هذه الأرقام هى محل اهتمامهم الدائم.

ذلك بالضبط هو ما يهدف إليه منهج الإدارة على المكشوف عندما يدعو إلى مصارحة الموظفين واطلاعهم على الأرقام المهمة بالشركة. فعندما تصبح هذه الأرقام محل اهتمامهم سيصيبها ما يصيب مرتباتهم من ارتفاع مستمر. وبذلك تتوحد الأهداف مما يسهل التفاهم والاتصال داخل الشركة بجميع مستوياتها.

عوامل الإهدار فى الإدارة على المكشوف:

هناك الكثير من الممارسات التى تظنها الشركات تمكينا للموظفين ولكنها فى الحقيقة إهدار وتبديد لإمكاناتهم وطاقاتهم.. منها:

١- تكليف الموظفين بمهام فردية تفوق طاقاتهم.

٢- ضعف الاتصال والمتابعة بين المدير والموظف بعد تكليفه بالمهمة، وكأنما المدير يترك الموظف وشأنه ليعمل بحرية.



٣- تكثيف التدريب لتحفيز العاملين وتحسين اتجاهاتهم مع بقاء المناخ التنظيمى غير ملائم لتطبيق ما يتدربون عليه.

٤- تشكيل فرق عمل لأداء المهام ولكنها فرق متصارعة وليست متكاملة.

تعليم لغة الأرقام:

يطلق على الإدارة على المكشوف مسمى «منهج المصارحة بالأرقام» حيث يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها الهامة ويفهمون علاقاتها ويكتسبون حساسية خاصة تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التى تصبح جزءا من العمل وليست على حساب وقت العمل. وبذلك تضمن المنظمة إخلاص واندماج الأفراد وتفهم للأهداف الموضوعة.

مزايا الإدارة على المكشوف:

ما الغرض من مصارحة الأفراد واطلاعهم على الأرقام المهمة؟

١- أن يصبح العاملون شأنهم شأن أصحاب الشركة وحاملى الأسهم.

٢- أن يكون كل عضو فى المنظمة خبيرا بالأرقام وبالتالى يصبح أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة.

٣- تحقيق الترابط فى الشركة، حيث لا يخاطب هذا المنهج مستوى الإدارة العليا فقط ولكنه يخاطب كل المستويات الإدارية والتنفيذية.

الإجراءات المنسية من الإدارة على المكشوف:

يتناسى المديرون عادة تطبيق الإجراءات الأربعة التالية من منهج الإدارة على المكشوف.

١- الإجراء الأول: المصارحة بالأرقام المهمة:

لا تكفى مصارحة الأفراد بالأرقام، فالتطبيق الصحيح للإدارة على المكشوف يتطلب وجود برنامج لتدريب الأفراد على تفهم الأرقام المهمة من قوائم الحسابات والميزانيات وكيف تجمع المنظمة أموالها، وما هى التدفقات النقدية الداخلية والخارجية؟ وكيف يعمل نظام المكافآت والخصومات..، ودون ذلك لن يفهم عضو المنظمة الأرقام المهمة ولن يستطيع أن يحدد حجم مساهمته فى توليد هذه الأرقام.

٢- الإجراء الثانى: اتصالات بين جميع المستويات.. فى جميع الاتجاهات.

فى هذا النظام الأرقام ليست حكرا على قلة من المديرين بل هى ملك لجميع العاملين، لأن مسئولية تحقيقها تقع على جميع الأفراد.

٣- الإجراء الثالث: ملكية حقيقة وليست خادعة.

يستهدف هذا النظام تحفيز الأفراد وأعضاء المنظمة على التفكير بعقلية المالك الحقيقى للشركة، مما يجعلهم يهتمون بالأرقام ويعملون على تحريكها فى الاتجاه الصحيح لأنهم أصحاب مصلحة مباشرة.



٤- الإجراء الرابع: الدور التدريبى للمدير والقائد:

لكى يفهم الموظف معنى الأرقام المهمة يجب أن يقوم المديرون بدورهم كمدربين. فالقيادة هى حجر الزاوية فى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف. فعندما يساند القادة برامج التدريب يصبح جميع أعضاء المنظمة شركاء فى المعرفة وليسوا مجرد إجراء.

مراحل تطبيق منهج الإدارة على المكشوف:

١- المرحلة الأولى (التوعية والقياس):

أ- **التوعية بالمنهج..**، يلزم أولا العمل على إقناع الإدارة العليا بمنهج الإدارة على المكشوف، لكونها - الإدارة العليا - تمثل الجهة الوحيدة القادرة على اتخاذ القرار فى شأن تنفيذ هذا المنهج. ويكون إقناع الإدارة العليا عن طريق زيارة الشركات الناجحة التى تستخدم هذا المنهج وكذلك حضور المؤتمرات والندوات وقراءة المراجع المتخصصة فى الإدارة على المكشوف. فعندما تستوعب الإدارة العليا أبعاد منهج الإدارة على المكشوف تصبح جاهزة لنشر هذا الوعى لدى باقى أعضاء المنظمة.

ب- **قياس مستوى الاستعداد..**، تشكل الإدارة العليا فرق عمل لدراسة درجة فاعلية التنظيم القائم ومدى استعداده للتواؤم على منهج الإدارة على المكشوف، ويفضل أن يتم الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة لأداء هذا العمل. وهنا يتم دراسة تقرير درجة الاستعداد وكذلك نظام البدائل وكيف يمكن إعادة تشكيل مهارات العاملين للتواؤم مع المنهج الجديد.

٢- المرحلة الثانية (تحديد الأهداف):

تقرير درجة الاستعداد يمثل أهمية كبيرة فى إمكانية التحول للنظام الجديد، لذلك يلزم دراسة هذا التقرير بدقة وموضوعية لتحديد فرص التحول المتاحة..، وفى هذا الشأن تشكل اللجان وتطرح الأسئلة والاستفسارات والتى يجب أن تتضمن:

- تحديد الأرقام والمؤشرات المالية المهمة ومؤشرات الأداء الرئيسية التى يجب أن يتعلمها العاملون ويطلعون عليها.
- الاتفاق على المعايير التى تقيس درجة تقدم المنظمة.
- إعادة تشكيل قيم ومبادئ القادة والمديرين فى ضوء الأدوار الجديدة.
- إعادة تصميم برامج المكافآت والحوافز فى ضوء تحويل العاملين إلى شركاء.
- تعديل نظم الاتصال لتتمشى مع منهج الإدارة على المكشوف.

وفى النهاية يتم اعتماد الأهداف وتحديد الاتجاهات وتعلن على الجميع.



٣- المرحلة الثالثة (بناء وتدريب فريق العمل):

يتكون فريق التطبيق من ممثلين للوظائف والإدارات المختلفة عبر وحدات المنظمة أفقيا ورأسيا. ويفضل تدعيم الفريق بأعضاء من المرحلتين السابقتين لنشر المفاهيم والدروس المستفادة فيها، ويتضمن الفريق أيضا عضوا إدارة عليا للتصديق على توفير الموارد اللازمة، مع استشارى الإدارة على المكشوف لتعميق فهم أهداف وأبعاد المنهج الجديد من وجهة نظر محايدة من خارج الشركة.

ويتم اختيار أعضاء الفريق فى ضوء معايير المعرفة الدقيقة بإستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، وامتلاك مهارة التعبير عن الرأى وتقبل آراء الآخرين، والاهتمام بالتفاصيل مع بعد النظر، وامتلاك مهارة ومرونة التحول عند الضرورة. .، هذا، ويجب تمثيل كل الأعمار وكل الوظائف.

٤- المرحلة الرابعة (الصياغة والتصميم):

أ- **صياغة خطة التطبيق**. .، لا تتوقع النجاح من أول مرة، لأن الفجوة لم تسد بعد بين واقع النظام الحالى وأهداف النظام المقترح. يجب الاستفادة من الفشل لتحقيق النجاح.

وفى هذا الشأن يجب قياس نتائج المرحلة، ما تم إنجازه من نجاحات والعقبات والمقاومة الداخلية والخارجية التى تواجه عمليات التطبيق.

تنتهى هذه المرحلة بوضع خطة عمل قد يصل مداها إلى ثلاث سنوات. هذا، ويمكن تقسيم الخطة السنوية إلى خطط ربع سنوية مع وضع الخطط البديلة لمواجهة الطوارئ لتوفير المرونة الكافية للتطبيق.

ب- **تصميم وإدارة النشاط التدريبى**. .، يعتمد النشاط التدريبى على الخطة التى وضعها فريق التطبيق مع الاستعانة بخبراء من التخصصات المختلفة: المالية - الإنتاجية - البيعية - . . .إلخ. وعادة ما يستهدف التدريب تحقيق الأهداف التالية:

- المشاركة فى المعلومات وتبادل الخبرات والأحداث وتنمية الحساسية الاجتماعية والسلوكية لجماعات العمل.
- تزويد المشاركين بمهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- ربط المكافآت والعلاوات بالنتائج المالية سلبية كانت أم إيجابية.
- تزويد المديرين بمهارات استخدام المؤشرات الجديدة، وإكسابهم مهارات الاتصال وقيادة الاجتماعات.
- تفهم الأرقام والقوائم المالية.



٥- المرحلة الخامسة (دور الإدارة الوسطى):

تلعب الإدارة الوسطى دورا محوريا فى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف، وخاصة فى تشجيع عمليات التعلم والتفكير الابتكارى، وذلك عندما يتوفر لها التمكين الكافى من الإدارة العليا. والمطلوب من الإدارة الوسطى أن تنمى أساليب المشاركة فى المعلومات وحل المشكلات، وعليهم التعرف على مستوى تفهم ومعرفة الأعضاء فى الإدارات للأهداف المالية والإنتاجية للشركة، ثم التدخل فى عمليات التعليم والتدريب لرفع مستوى فهم العاملين للأرقام التى تستهدف الشركة تحقيقها.

٦- المرحلة السادسة (الفعالية والمشاركة):

أ- **الفعالية والتحسين المستمر..**، اكثر مسببات الفشل فى بداية تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ترجع إلى عدم العناية الكافية بعملية التخطيط التمهيدى لكل الأعضاء، رؤساء ومرءوسين، لتفهم منهج الإدارة على المكشوف، ولكن يحسب لمنهج الإدارة على المكشوف أنه يحمل فى ثناياه عوامل بقائه واستمراره.

هذا، ويمكن علاج حالات مقاومة التغير بالتركيز على العناصر التالية:

١- التفهم الكامل للوسائل والغايات.

٢- استخدام الصراحة الكاملة فى توضيح المشاكل والعقبات.

٣- التدريب لإتقان العمل عن طريق المعرفة الواضحة لطرق وأساليب تنفيذ المهام المطلوبة من الأعضاء.

٤- التغذية الراجعة وجودة الاتصال.

٥- التعاون بين أعضاء فريق العمل، وبين فريق العمل والجماعات المختلفة.

٦- استخدام نظام فعال للتحفيز والمكافآت.

٧- إشراك العاملين والموظفين فى اتخاذ القرارات.

ب- **المشاركة فى التخطيط..**، فى هذا المنهج يتم توظيف دور المواقف والأحداث فى صورة خطط قصيرة وطويلة الأجل . نتيجة لمشاركة العاملين فى ذلك يتولد لدى الأعضاء إحساس صادق بأنهم مالكون وليسو أجراء. والمشاركة فى التخطيط تأخذ الخطوات التالية:

١- **الخطة البيعية..**، أى خطط المبيعات، بحيث يتم التنبؤ برقم المبيعات للفترة المخطط لها، ثم وضع الخطط لتحقيق هذا الرقم بعد العرض على جميع الإدارات لإبداء رأيها.

٢- **خطة الإيرادات والمصروفات..**، تأتى أولا من الإدارات.



مربع التحفيز فى الإدارة على المكشوف:

يعتمد منهج الإدارة على المكشوف على الطاقات الكامنة فى القوى البشرية العاملة بالشركة وصاحبة المصلحة المباشرة فى نجاحها وتقدمها.

وهناك أربعة عوامل تتضافر لتحريك الطاقة الكامنة يطلق عليها مربع التحفيز هى (انظر الشكل رقم ١٩):

العمل الممتع	المكافآت
المشاركة	التقدير

شكل رقم (١٩)
مربع التحفيز فى منهج الإدارة على المكشوف

١- **المكافآت**.. ، تتعدد أنظمة التحفيز المادى بتعدد الشركات والمنظمات التى تطبقها، أى لا يوجد نظام موحد يصلح للجميع.. ، ولكن وجود نظام للمكافآت معلن وواضح وعادل سوف يضيف الكثير إلى الأداء.

مع مراعاة إمكانية التجديد المستمر فى نظم التحفيز المادى لتتناسب مع معدلات الأداء والإنجازات.

٢- **العمل الممتع**.. ، التحفيز المادى مهم طبعا، ولكن ليس الحافز الوحيد لنجاح العمل، فقد تكون طبيعة العمل فى حد ذاتها محفزة من خلال خصائص خاصة مثل التغذية الراجعة، ودوافع الإنجاز، والتميز والاستقلالية، وتنوع المهام، وإثارة الإنجاز.

٣- **التقدير**.. ، لا يفيد التحفيز المادى بدون التحفيز المعنوى، فالإنسان مخلوق عاطفى شغوف بأن يسمع كلمة تقدير وامتنان إذا حقق إنجازا طيبا أو أداء متميزا.

٤- **المشاركة**.. ، يشجع منهج الإدارة على المكشوف عملية توسيع قاعدة ملكية الشركات وشراء الأسهم بين العاملين بها وذلك لأغراض تعميق مفهوم المشاركة. هذه الملكية مضافا إليها المشاركة فى اتخاذ القرار تكتمل عوامل النجاح.



خامسا: إدارة الأزمات(*)

ماهية الأزمة وأبعادها:

الأزمة Crsis عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله، بحيث يهدد هذا الخلل الافتراضات الرئيسية التى يقوم عليها هذا النظام. وإدارة الأزمة تعنى التعامل الفورى مع الحدث لوقف أى تصاعد أو مضاعفات أو تعاظم بهدف السيطرة الكاملة مع الحدث.

ويشير إسماعيل حامد عثمان أن مصطلح «الأزمة» يرتبط بعدة مصطلحات أخرى مثل الكارثة Catastrophe(حادثة كبيرة ينجم عنها خسائر فى الأرواح والممتلكات) والصدمة Shock (شعور مفاجئ حاد نتيجة حادث غير متوقع) والمشكلة Problem (حادث عارضى) والصراع Conflict (تصارع وتضاد بين جبهتين وقد يقترب من مفهوم الأزمة) والخلاف Dispute (مفهوم معارض وتضاد وعدم تطابق) والحادثAccident (خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام بأكمله).

والشكل رقم (٢٠) يوضح تصنيف الأزمات من حيث التكوين، والتكرار، والعمق، والشدة، والموضوع، والشمول والتأثر، والمستوى.

ولمواجهة الأزمات مقومات أساسية لخصها عبد الكريم درويش وليلى تكلا(**) فى:

١- الثقة فى القدرة على مواجهة الموقف فى رباطة جأش وثبات.

٢- المبادرة بتعبئة جميع الإمكانات الضرورية للتعامل.

٣- التحرك المنظم للتداخل، والمباغتة فى التعامل مع الأزمة.

٣- المواجهة الفورية وتحقيق السيطرة الكاملة على الموقف والتنسيق والتحكم بين القيادات.

٥- منح القيادات الميدانية حرية اتخاذ القرارات لضمان فورية التصرف وملاحقة الأحداث.

٦- وضوح الأوامر والتعليمات وعدم تضاربها والإسراف فيها.

٧- توفير نظام اتصالات على أعلى درجة من الفاعلية والكفاية يحقق تدفق المعلومات وانسيابها.

٨- الاقتصاد فى استخدام الإمكانات والقوات وترشيد استخدام القوة بالقدر الضرورى.

٩- تأمين الإمدادات والمهمات والاتصالات.

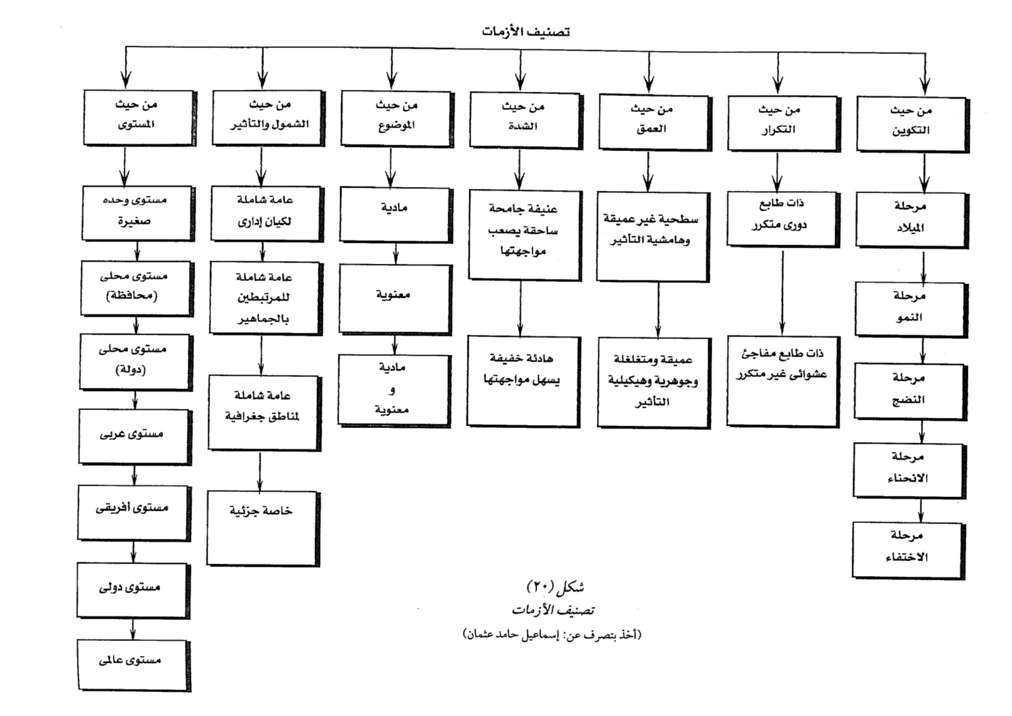
١٠- توفير نظام معلومات يتيح التقويم الموضوعى وترشيد اتخاذ القرارات.

١١- تنظيم عملية الإعلام ومخاطبة الجماهير.

١٢- الدروس المستفادة.

(*) للاستزادة راجع:
- إسماعيل حامد عثمان (١٩٩٨م): إدارة الأزمات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- السيد عليوة (١٩٩٧م): إدارة الأزمات والكوارث: حلول علمية - أساليب وقائية، مركز القرار للاستشارات، القاهرة.
(**) عبد الكريم درويش، ليلى تكلا (١٩٩٥م): أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.





شكل (٢٠)

تصنيف الأزمات

(أخذ بتصرف عن: إسماعيل حامد عثمان)

كما أن أدوات الاتصال المستخدمة في الأزمات هي: البيانات الصحفية، والبرامج التليفزيونية، والمؤتمرات الصحفية، ومراكز المعلومات والبيانات، ومخاطبة الجماهير.

ومن أنواع الأزمات: الأزمات الطبيعية (زلازل، سيول، فيضانات، حرائق..) واجتماعية (التطرف، الفتن الطائفية، الجرائم... إلخ)، والسياسية (الاغتيالات، اختطاف الطائرات، الانفجارات... إلخ) والعسكرية (الحروب، الأمن القومي، التذمر فى القوات المسلحة.. إلخ) والاقتصادية (المصادرة، الأزمات التموينية، الاحتكار... إلخ)، والرياضية (الشغب فى الملاعب، التعصب، القرارات المرتبطة بالهيئات والمؤسسات الرياضية، التحكيم، الاحتراف... إلخ).

ويرى إسماعيل حامد عثمان أن الأسلوب العلمى فى إدارة الأزمات يتطلب استخدام المراحل التالية:

١- تجنب الأزمة.

٢- الإعداد لإدارة الأزمة.

٣- الاعتراف بوجود الأزمة.

٤- احتواء الأزمة.

٥- تحليل المعلومات والحقائق.

٦- تسوية الأزمة.

٧- الاستفادة من الأزمة.

سر القيادة فى الأزمات(*):

يعرض دانى كوكس Danny Cox وجون هوفر John Hoover فى كتابهما المتميز «القيادة وقت الأزمات Leadership When the Heat's on الصادر عن دار النشر McGraw - Hill (نيويورك) عام ١٩٩٣م أساليب الإدارة المناسبة عندما تواجه المنظمة أزمة ما..، حيث من الأهمية بمكان أن يدرك المديرون هذه الأساليب لكون جميع المؤسسات معرضة فى وقت ما لأزمة يمكن أن تطيح بها أو تؤثر عليها سلبا فى أدائها.

«لا تمسك حدوة الحصان وهى ساخنة»..، فى المواقف الساخنة « الأزمات» يكون الإنذار المبكر مع القرارات العملية الذكية السريعة هما رأس المال، أى سر القيادة. والقائد الحاذق الحاسم هو الذى يتمتع بذاكرة تستطيع أن تستوعب المزيد من تداعيات الأزمة فى الحال.

(*) دانى كوكس، جون هوفر (١٩٩٤م): القيادة وقت الأزمات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الثامن، الشركة العربية للإعلام العلمى (شعاع)، إبريل، القاهرة.



المواقف الساخنة:

الأزمة تحدث نتيجة الاحتكاك بين «الحركة» و«المقاومة». . ، والمدير الذى يملك ملكة«الحدس» قادر على اكتشاف أثر الاحتكاك بين الحركة والمقاومة قبل أن تتولد الحرارة. يقول« أفين يو»: إن علامات النجاح والثقة تتجلى فى القدرة على أن تبدو باردا فى المواقف الساخنة. وهذا يعكس مفهوم الإنذار المبكر، ورد الفعل الذكى المؤثر.

تتولد المواقف الساخنة عند النقطة التى يجد فيها المدير نفسه محاطا بشتى الضغوط فى جميع الاتجاهات. .

- فمن الخارج. . ، تأتى مطالب العملاء والبنوك، والتمويل، والضرائب، والمنافسة. . . إلخ.

- ومن الداخل. . ، تنبثق قضايا الموظفين، والتكنولوجيا الجديدة، والمعلومات، والتوسعات. . . إلخ.

- ومن أسفل. . ، مطلوب إنتاج الكثير بأقل القليل.

- وإلى أعلى. . ، هناك خصائص القوى العاملة ووضع مصالحها أولا.

وهكذا. . ، وفى كل هذا مطلوب من المدير لكى ينجح أن يؤدى ما أشار إليه «أفين يو» كما أشرنا من قبل. وهذه هى الأزمة.

المشكلات:

قال «نورمان فينست بيل». . ، «إن الإنسان يكون على قدر المشكلة التى تستوقفه، وإننى أهدى بالغ شكرى وتقديرى لأولئك الذين ارتفعوا فوق مشكلات دهمت غيرهم - فأعجزتهم وأوقفتهم - فبهم فقط يتقدم العالم».

القائد الحق هو ذلك الرجل الذى يتعامل مع المشكلة، فيتعلم منها. . ، أما القائد المزيف فهو ذلك الذى يتأثر بها فقط. . ، ومن أوجه العجز والتصلب أن يجمد الناس حياتهم انتظارا لانفراج المشكلة.

من هو قائد المواقف الساخنة؟

من السهل تحديد صفات القيادة فى الانطلاق قدما، وتوضيح معالم الطريق أو الإرشاد، وتحقيق التقدم أو خلق الفرص، مراقبة التصرفات والقدرة على التوجيه، والقدرة على التأثير وعلى السيطرة ومن ثم الزعامة، والقدرة على المبادأة والمبادرة.

ولكن لا يهم التعريف الدقيق بقدر أهمية أن تشير إلى أولئك الذين تولوا مسئولية القيادة، ولا تزال تنقصهم المهارة اللازمة لهذه المهمة.



قد تستطيع القـيادة العليا أن تنصب قادة. . ، ولكن القـادة ينصبون أنفسـهم !!. . ، فهؤلاء الذين جعلوك قائدا هم الذين يمنـحوك هذا الشرف ، وبدونه تكون مجرد مـدير . . وإن كانت البداية منك أنت بحسن تصرفك الذى أغراهم باختيارك. إن القيادة مسـئولية، نقبل تأكيدها، ونقبل التحدى بها، ذلك إن كنا قادة حقيقيين.

إن القيادة مسئولية شخصية عن أفعالنا، وعلى الفرد أن يقبل المسئولية كاملة عن النجاح والفشل فى حيـاته، ويجب أن يحدد درجـة رضائه عـما هو فيـه الآن، وعليه أن يتـساءل. . هل أستطـيع أن أحقق الأفضل بطاقتى غيـر المطورة أم لا؟ وهل هناك فرصة لإثبات كفاءتى، وهل لن أكـون فريسة للخداع. . ، فالقيادة الدائمة تتطلب تحمل المسئولية.

والقيادة «فن» و«علم» و«تعلم». . ، فكلمـا يمكن إثبات الحقائق العلميـة عن طريق التجربة، يمكن ذلك بالنسبة للقيادة أيضـا. ولكن الآفة هنا التركيز على النتائج غير الإيجـابية. والقيادة هى الناس فرادى وجماعات. . ، وهنا لا يمكن إخضاع الطبيعة البشـرية للقوانين العلمية بصفة مطلقة وعلينا أن نتوقع بعض المتناقضات.

إن إجادة الحركـة فى المساحات المتاحة - وإن كانت ضـيقة - عمل رائع، وقد ينقـذ حياتنا، وهذه موهبـة غير مكتسـبة - غالبا - بالـتعلم، والقادة العظماء فنـانون أكثر من كونهم علمـاء. . ، إذن جوهر القضية هو كيفية لعب الدور المرسوم.

أنت قائـد (بالفطرة) قول مـأثور نردده. ذلك يعنى أن مهـارات القيـادة تكتسب عن طريق التـعلم والتجربة، بيسر وحب وكأنها شيمة مجبـولة ومطبوعة. ومعرفة الأخطاء والاستفادة منها تمثل نقطة التحول الحقـيقى فى حـياة القـائد الناجح، والقـائد الناجح ذلك الفرد الذى يحـاول كل فتـرة تخطى الحـواجز لاكتشاف الجديد.

إن أكثر وأقوى طرق القيادة هى الجرأة على حذف كل ما لا يحقق إنتاجا من جدول الأعمال، حتى يتوفر مزيد من الوقت. إذن. . كيف تعرف ما هو غير مفيد؟ يتم ذلك عن طريق الانفلات مما تعودنا عليه فى ممارسة أعـمالنا، فالطريق المألوف يشـعرنا بالراحة حتى وإن لم يـحقق إنتاجا. . ، ومن هنا فـالمحاولة ستـوضح للمتـأمل طريقتـين. . ، أولهـما طريقة التكـرار الذى يعنى عدم وجود أهداف واعـتيـاد الركود والتـكرار. وثانيـهمـا طريقـة النمـو الذى يعنى أهدافـا جديدة وإنتـاجية عـاليـة ونمـوا جـديدا ونوعـيـة حديثة.

عليك أن تبدأ بنفسك. . النـاس هم من ينصبوك قائدا، وسيكونون أفـضل حالا عندما تكون أنت أفضل، وعندما يتحسن الناس يقل الضغط عليك داخليا، وعندما يزداد الإنتاج يخف الضغط الخارجى.

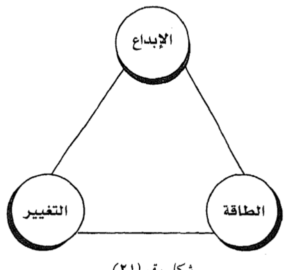
وعليك أن تعلم أن القيادة ليست مناورة، فلا يمكن تزييف اهتـمامك بالناس، قد تستطيع خداعهم لفترة!! إنها المناورة.



خطوات القائد وقت الأزمات:

الخطوة الأولى: تكوين فريق عمل لوقت الأزمات(*): على القائد أن يقود فريق الأزمات نحو:

- الترفع عن صغائر الأمور.
- تشجيع من يستحق الثناء وتجاهل من يحاول أن يسرق الأضواء.
- الاحترام قبل الحب.
- العمل على تهدئة المواقف الثائرة.
- وجود عنصر القيادة فى مكونات الإدارة.
- القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره، وتلك هى الإدارة.
- ملاحظة أن هناك من يراقبك.
- النظر إلى العمل بصفته مثلثا أضلاعه: الإبداع، والطاقة، والتغيير. (شكل رقم٢١).
- تقوم الأعمال على : المسئولية، وتحقيق التقدم، والبحث عن الأفضل.
- ضع نصب عينيك كيف يفكر ويتصرف القادة الناجحون وأفعل كما يفعلون.



شكل رقم (٢١)
مثلث العمل اثناء الأزمات

- ضع نظاما لتقييم نفسك وأدائك بصفة دورية.
- أحسن اختيار الأفراد عند تكوين فريق جديد أو إضافة أعضاء جدد.

(*) لجأت الهيئات والمؤسسات حاليا فى مصر لإنشاء إدارات أو مكاتب دائمة لإدارة الأزمات. وقد أعلن مؤخرا عن إنشاء إدارة فى مجلس الوزراء المصرى لإدارة الأزمات.



- لا تستند على الآخرين، ولا تجعلهم يعتمدون عليك.
- اعرف كيف تحفز الفريق.
- تعلم كيف تركز على نقاط القوة وكيف تتجاوز نقاط الضعف.
- لا تستخدم العنف لأنه يعقّد الأمور.
- كن على دراية بما يدور فى أذهان فريق العمل حولك.
- فى المواقف الصعبة يجب على القائد أن يكون واضحا مع الفريق وأمينا وصريحا..، ومع غيرهم كتوما وموجزا.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف وقت الأزمات: لن تستطيع قيادة الناس إلا بنصرة آمالهم..، ودائما استحضر فى ذهنك:

- إذا أبحرت بالسفينة بلا هدف فلن تنال ثقة راكبيها ولا طاقمها.
- عندما يكتشف الناس عادة تحسين وتوضيح أهدافهم سوف يفعلون هذا تلقائيا فى أعمالهم.
- ساعد من يعملون معك على أن يروا مستقبلهم بأنفسهم وبأعينهم.
- قدر لنفسك قبل الخطو موضعها، وعلّم من حولك كيف يقدرون، تسلم ويسلمون.
- قال الفيلسوف «الفريد نيومان»..، لا يعرف معظم الناس ما الذى يريدونه - تماما - حتى يبلغوا حاجاتهم، متأكدين - دائما - من احتياجهم لتلك الحاجات!!..
- الطريق الواضح أفضل ما يوصل إلى الهدف.
- الأمس لا يصنع تقدما مع أنه أكثر أمانا وأقل تهديدا، لكن يمكن أن نجعله مخزونا للخبرة ليصنع من الغد مستقبلا..، أكد على ذلك بشكل غير مباشر.
- لا ينبغى أن تكون الأهداف مجرد أشياء جديدة نقوم بها فى المستقبل، ولكنها مسئولية والتزام فى حل المشكلات.
- انطلق وأنت تخطو للأمام ولا تخطط لتجنب الفشل - فقط - فإن ذلك يبخس تطلعاتك وطموحاتك.
- لا تضيع همتك فى الحلول السهلة بل ركز على الأهداف الفعالة.
- لا تكن ذلك القائد الذى يسمح للحرائق أن تنشب ثم يوظف كل طاقته لإخمادها، عليك دائما أن تتوقع المخاطر.
- ادفع الحواجز التى تقابلك رغم المخاطر - ولكن بتقديرات جيدة للأمور.



- ضع تصورا واضحا لأهداف يمكن تحقيقها، وذلك لاكتشاف واقع جديد، ثم لا تتوقف عن العمل المتفانى المرن من أجل الوصول إليها.
- اجعل أهدافك قابلة للقياس(*)، وواقعية ومليئة بالتحدى، ولا ترضى بغير القمم بديلا.

يقول «هنرى كيسنجر» وزير خارجية أمريكا الأسبق عن نظرة القائد: «أهمية القائد لا تحددها خطورة أو حجم المهمة التى ينفذها، فالقادة العظماء يقومون بأعمال عادية أيضا، ولكن التعامل غير العادى مع الأمور العادية هو الذى يضيف القائد فى عداد العظماء، فالقائد الحق له نظرته الخاصة للأمور العادية والتحديات الكبيرة على حد سواء..»، ويقول أيضا «غياب البدائل.. يفتح العقول».

الخطوة الثالثة: تخطيط الوقت أثناء الأزمات(**): إذا انتظرت ولم تخطط، تغيرت أولويات العمل فجأة، وربما يكون عجز الناس عن التخطيط نابعا من عجزهم عن التنبؤ بالمستقبل، وفقرهم إلى المعلومات التى تكفل هذا التخطيط. ومضيعة الوقت تتركز فى أربعة نقاط.

١- أن تقوم بأعمال الآخرين.

٢- أن تقضى وقتا طويلا فيما تحب من أعمال.

٣- أن تكرر ما تفعل أو تقول.

٤- أن تتحمل مسئوليات مرءوسيك بدلا منهم.

وإليك نصائح استخدام الوقت:

- سجل الوقت كتابة ولا تعتمد على الأسئلة.
- حاول أن تقتصد فى الوقت ولا تسرف فيه.
- رتب أعمالك مما يسهل عليك أداءها وابدأ بالصعب.
- كن مرنا فى تخطيط وقتك وتعلم أن تقول: لا.
- توقف عن الأعمال غير المفيدة. ولابد أن يكون لسلة المهملات نصيب.
- تخلص من الذين يضيعون وقتك.
- نسق أفكارك واحترم وقت الآخرين.

الخطوة الرابعة: الارتقاء بالمعنويات وقت الأزمات: لتكن المعنويات على رأس الأولويات، فمن الصعب أن تجمع بين الأداء الرفيع والروح المعنوية المنخفضة..، ولعل أهم مظاهر تدنى المعنويات:

(*) راجع فى القياس الرياضى:
- محمد صبحى حسانين(٢٠٠١م): القياس والتقويم فى التربية البدنية والرياضة، الجزء الأول، ط ٤، دار الفكر العربى، القاهرة.
- محمد صبحى حسانين(٢٠٠٠م): القياس والتقويم فى التربية البدنية والرياضة، الجزء الثانى، ط ٤، دار الفكر العربى، القاهرة.

(**) راجع فى هذا الكتاب فصل «إدارة أولويات الوقت».



- عدم وجود تعاون أو حماس أو التزام بين فريق العمل.
- كثرة البحث عن أخطاء الآخرين وخلق المشكلات مع غياب متفش بين الأفراد العاملين.
- التأخيرالمتكرر عن مواعيد العمل.
- عدم فهم الفريق لطبيعة العمل وسوء التواصل والتعامل بينهم على أساس من العداء والتحضر.
- الديكتاتورية فى القيادة وكثرة التغيير والبناء التنظيمى المهلهل.
- تجاهل العوامل النفسية لكل من القائد وطاقمه.
- عدم التشجيع.
- طموحات القائد التى تسخر الجميع.
- نقص التدريب.

انطلاقا من هذه المحاذير، يتحتم على القائد أن يسعى إلى:

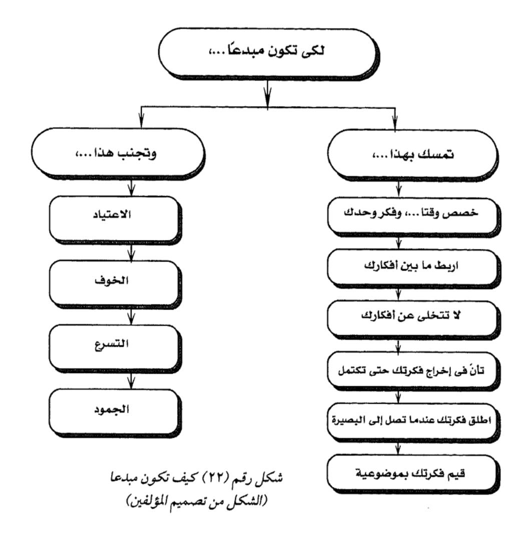
- خلق بيئة تتمتع بالروح المعنوية العالية المتحفزة والطموحة إلى الأفضل.
- إتاحة الفرصة للفريق أن يستمتع بعمله معا ومع القائد، بعقل إدارى متفتح وبناء مشاعر يعبر بها إليهم ويعبر بها بعضهم إلى بعض.
- اعتراف مشجع من القائد بإنجازات الفريق مع عدل مطلق بين أعضاء الفريق، والعمل على دفع كل أفراد الفريق إلى تنمية ذاتيتهم.

الخطوة الخامسة: الإبداع والتجديد فى المواقف العصيبة: الإبداع ضرورى عندما تشتد المواقف، فالطرق القديمة هى التى أدت إلى المشكلات الحالية. . ، لذلك فالطرق الجديدة هى المخرج، ودائما يكون لدى العقلية الإبدعية إحساس بالتفتح على البدائل المتطورة، والرغبة القوية فى اقتحام المستقبل بلا خوف من المجهول.

إذن. كيف تكون مبدعا؟ والإجابة تكمن فى الاهتداء بالنقاط التالية (انظر الشكل رقم (٢٢):

- خصص وقتا تفكر فيه وحدك.
- اجعل أفكارك مترابطة تؤدى إحداها إلى الأخرى.
- لا تتخل عن أفكارك الجديدة لمجرد رفضها من الآخرين.
- تأنّ فى إخراج فكرتك الجديدة حتى يكتمل نموها.
- أطلق فكرتك عندما تصل إلى لحظة البصيرة.
- قيّم فكرتك بموضوعية، واسأل نفسك: هل هى - الفكرة - مناسبة، أم ممكنة، أم مقبولة فقط؟
- أعداء الإبداع أربعة، تذكرها دائما: الاعتياد، والخوف، والتسرع، والجمود.





شكل رقم (٢٢) كيف تكون مبدعا
(الشكل من تصميم المؤلفين)

الخطوة السادسة: حل المشكلات وقت الأزمات(*): التعريف البسيط والشامل للمشكل أنه مساحة الفرق بين ما هو كائن وما هو مستهدف، أو الفرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. إذن تحديد المشكل سهل ولكن كيف نتعامل مع المشكل بعد أن نحدده؟

لا تتصارع مع المشكلات وتذكر أنه يجب عليك أن تستخدم أسلوب الإشراف وليس المراقبة مع العاملين، ودع الأمور تسير كما خطط لها، وتذكر أن المعاملة الجيدة للعاملين قد تجنبك الكثير من المآزق، وتهيأ عقليا لحل المشكل وذلك بتصفية الذهن ثم النظام والترتيب فالالتزام بما يتوصل إليه. وفيما يلى خطوات حل المشكلة:

- حدد المشكلة. .، وفرق بين الأسباب والظواهر.
- اجمع كل المعلومات الممكنة حول المشكلة واجر المشاورات مع من واجه مثلها من قبل.

(*) راجع فى هذا الكتاب فصل «مراحل حل المشكلات بطريقة إبداعية».



- ضع قائمة الحلول الممكنة. . ، جميعها.
- اختبر الحلول من حيث إنها متاحة أو ممكنة أولها آثار جانبية.
- اختر أنت والفريق الحل المناسب، ثم التزم به ولا تبالغ فى الحذر.
- أخيرا. . ، تذكر أقوال هؤلاء المشاهير:
- كثيـر من الناس يدينون بالنجاح العظيم الذى حققـوه للمشكلات الصعبة التى واجـهوها(تشارلز سيرجيون).
- أفضل أن أغير رأيى وأنجح، على أن اتشبث به وأفشل (روبرت شولز).
- عندما نبتلى بالصعوبات، يهبنا الله العقول (أميرسون).
- لا تتخل عن حقك فى أن تخطئ (بيرل مارك هام).
- الاعتذار الذى لا يصاحبة تغيير، يعتبر إهانة فى حق نفسك (تيس روز).
- ليس المهم حجم المعركة، ولكن نتائجها (إيزنهاور).

الخطوة السابعة: التغيير وقت الأزمات(*):

لا يوجد شىء ثابت فى نفس الوقت،إلا التغيير نفسه، لذلك يلزم أن تدرك الآتى:
- إما أن تسعى نحو التقدم بخطى حثيثة، أو تتخلف عن الركب.
- من الطبيعى أن تواجه مقاومة داخلية وخارجية، عند قيامك بالتغيير.
- ضع رؤية متكاملة للتغيير.
- أساس التغيير الناجح ألا تستخدم عنصر المفاجأة، واجعل تفكيرك فى التغيير شاملا.

وعن مراحل التغيير:
- اخبر فريق العمل بأن هناك تغييرا فى الطريق إليهم، وهذه أولى مراحل العملية.
- ثم مرحلة المشاركة كى تشجع على بناء الثقة.
- تليها مرحلة الاتصال والتدريب.
- ثم مرحلة المعلومات.
- فتذليل الصعاب.
- وتأتى فى النهاية عملية تكريس الجهود والتقويم.

(*) راجع إدارة التغيير فى هذا الفصل.



نصائح:

- القائد الذى لا يعانى يعيش فى عالم الواهمين، وإذا افتراضنا - جدلا - عدم وجود معاناة، فيجب إيجاد الخبرة وتعلمها من أولئك الذين عاشوا الصعاب والأخطار والعثرات.
- إن الصعاب لا تميت، ويمكن أن تؤدى إلى الأداء الجيد فى ضوء الخبرة المكتسبة منها. . ورغبتك فى تحقيق ذلك.
- يتصف القائد ببعض الصفات الأساسية مثل السلوكيات الرفيعة، والطاقة العالية، والبراعة فى تحديد الأولويات، والشجاعة والتفانى، ثم التحرر والإبداع، والتكيف والحماس، فالواقعية والرغبة.
- عندما تريد تكوين فريق عمل فى وقت الأزمات، ترفَّع عن الأعمال الصغيرة، وانظر للأمور عن قرب، واحترم جميع الآراء والشخصيات، واعمل على تهدئة الموقف المتوتر، فالقيادة ليست لقبا يمنحه لك من تقودهم، ولكنه لقب تحصل عليه بنفسك. . ولا تنظر للعاملين معك على أنهم مجرد أوراق، فإدارة الإنسان تعنى القدرة على العمل وتطويره.
- تحديد الأعمال وقت الأزمات تعني أنك لا تستطيع أن تقود الناس إلا بالمستقبل. . ومحاولة قيادة منشأة دون أهداف محددة، أشبه بسفينة تبحر بلا اتجاه.
- عش الحياة ولا تمثلها، فالفرق بين الرئيس الذى عمد إلى إعداد نفسه جيدا، والقائد المزيف، هو كيفية استخدام الوقت الذى خصص لكل من العمل والحياة.
- لا يمكنك أن تجمع بين روح معنوية منخفضة وأداء جيد. . والروح المعنوية العالية هى حالة يحس فيها الفرد بالثقة والشجاعة فيجب - إذن - على القائد أن يبتعد عن العوامل التى تؤدى إلى انهيارها أو مجرد انخفاضها.
- عندما تشتد المواقف يكون الإبداع ضرورة وليس ترفيها، وإذا كانت الطرق والوسائل القديمة تؤدى لمشكلات ومواقف معقدة، فإن الطرق والوسائل الجديدة تكون هى المخرج.
- ثق - دائما - بأن الشخص الذى ليس لديه مشكلة يحلها يكون خارج اللعبة، فلا تتصارع مع المشكلات ولكن تعامل معها.

إدارة الأزمات الرياضية(*):

يستعرض إسماعيل حامد عثمان عددا من الأزمات الرياضية نذكرها فيما يلى كنماذج للأزمات التى حدثت أو يمكن أن يتوقع حدوثها:

(*) للاستزادة راجع:

- إسماعيل حامد عثمان (١٩٩٨م): إدارة الأزمات الرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.



١- تفجير قنبلة فى استاد رياضى خلال مبارة كبرى فى كرة القدم.

٢- حدوث أعمال شغب بين الجماهير.

٣- حدوث حريق فى إحدى المؤسسات الرياضية خلال وجود أعداد كبيرة من المترددين.

٤- انهيار أحد المدرجات أثناء حدث رياضى.

٥- العنف بين اللاعبين.

٦- حوادث حمامات السباحة.

٧- حل مجالس إدارات الأندية أو الاتحادات الرياضية نتيجة أحداث معينة.

٨- إلغاء دروس التربية الرياضية فى بعض المدارس.

٩- تهديد خارجى ضد إحدى المؤسسات الرياضية بإيقاف نشاطها دوليا أو حرمانها من ممارسة الأنشطة على المستوى الخارجى:

- تهديدات نفسية ضد إحدى المؤسسات الرياضية.
- حدوث اختلاسات فى المؤسسات الرياضية.
- تهديد خارجى موجه ضد المؤسسة المنافسة.
- الهزائم المتكررة لأحد المنتخبات الرياضية.
- عودة البعثات الرياضية دون حصيلة مرضية.
- هزيمة الأندية أو المنتخبات من فرق دون المستوى.
- تنافس الأندية على شراء اللاعبين.
- إفلاس المؤسسات الرياضية.
- صدور أحكام قضائية ضد أفراد أو مؤسسات فى المجال الرياضى.

نماذج لأزمات رياضية محلية وعالمية:

لعل أكثر الأزمات الداخلية التى حدثت فى مصر ومازالت أزمة حل الاتحادات الرياضية والأندية والتى كان منها:

- حل نادى الاتحاد السكندرى وتعيين مجلس إدارة جديد برئاسة الدكتور/ كمال شلبى.
- حل نادى الزمالك وتعيين مجلس إدارة جديد برئاسة الدكتور/كمال درويش.
- حل اتحاد الكرة الطائرة وتعيين مجلس إدارة مؤقت برئاسة اللواء رؤوف المناوى.



- حل اتحاد كرة القدم وتعيين مجلس إدارة مؤقت برئاسة اللواء يوسف الدهشورى.
- حل اتحاد كمال الأجسام وتعيين اتحاد جـديد والخلاف الحاد ين الاتحادين المصرى والعربى لكمال الأجسام.
- حل اتحاد الكرة الخماسية وتجميد نشاط الاتحاد لعدم وجود مقر ثابت له.
- حل اتحاد الكنغ فو وعدم الاعتراف بنشاط هذا الاتحاد.
- حل مجلس الإدارة وتعيين مجلس إدارة آخر عن طريق سحب الثقة.
- حل مجلس إدارة النادى الإسماعيلى وتشكيل لجنة مؤقتة لإدارة النادى برئاسة المهندس إسماعيل عثمان لمدة عام لحين إجراء الانتخابات.
- حل مجلس إدارة نادى الجزيرة وتعيين مجلس إدارة مؤقت.

وهناك الكثير من هذه النماذج . . ، وذكرها هنا ليـس لأغراض التأييد أو الرفض ولكن لكونها تمثل أزمات حـقيقيـة فى مجال الرياضة حيث تعتبر من أهم الأزمـات المعاصرة التى تواجـه البناء الديمقراطى للهيئات الخاضعة لقانون الشباب والرياضة رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥م والمعدل برقم ٥١ لسنة ١٩٧٨م.

وما يجعل من هذه الأحداث أزمات ويزيد من وطيسها أنه فى بعض الأحيان تصدر قرارات قضائية من القضاء الإدارى ببطلان الحل وعودة مجالس الإدارات المحلولة.

ولعل من أبرز الأزمات الرياضية العالمية والتى ترتبط بمصر فى مجريات أحداثها الأزمة التى حدثت فى أولمبياد ميونخ عام ١٩٧٢م حيث تعتبر أكبر الأزمات الرياضية وأكثرها إثارة.

وتمثلت الأزمة فى قيام عدد من الفدائيين الفلسطينيين باحتجاز مـجموعة من أعضاء البعثة الرياضية الإسرائيلية فى القرية الأولمبية وتحفظوا على مقر البعثة بالكامل، واثناء اقتحامهم للمقر قُتِل اثنان من أفراد البعثة الإسرائيلية أحدهما مدرب المصارعة والآخر رياضى . . ، وكانت مطالب الفدائيين الإفراج عن ٢٠٠ فلسطينى من سجـون إسرائيل وترحيلهم فى طائرة خاصـة إلى مصر. وتم محاصـرة المكان بقوات الأمن الألمانية وبدأ التفاوض، وتوقـفت الألعاب الأولمبية، وتتالت الأحداث التى انتـهت فى مطار«شوين فيلد» بعد نقل اللاعبين والفدائيين حيث قتل الرهائن جميعا وعددهم أحد عشر رهينة وقتل أيضا الفدائيين الستة عدا واحدا تمكن من الهرب خارج المطار.

فى أثناء هذه الأحـداث المؤسفة حـدث ما يسـمى بإدارة الأزمة التى كـان أطرافها الجـانب الألمانى (الدولة المضيـفة) والجـانب الإسرائيلى (الرهائن) والجانب الـفلسطينى (الفدائيين) والجـانب المصرى الذى اختير كطرف مفاوض ممثلا فى رئيس البعثة المصرية فى الدورة.

والسؤال الذى يطرح نفسـه هنا: هل كانت إدارة هذه الأزمة ناجحة أم فاشلة؟ هذا مـا سوف نتركة للقارئ ليقرره بنفسه.



سادسا: الإدارة فائقة السرعة(*)

ثقافة السرعة:

المدير التقليدى بطىء. . ، حيث يفترض أن لديه متسعا من الوقت لدراسة البدائل والتفكير مليا فى مجموعة من الخيارات المتباينة وكتابة التقارير الطويلة، وأيضا يخشى المخاطرة ومقيد بأشياء كثيرة. . ، والنتيجة شركة متعثرة لا تملك القدرة على المنافسة، وموظفين منهكين وعملاء غير راضين.

يقدم لنا المدير السريع نمطا مختلفا من القيادة، فهو يعلم أن الوقت يعنى المال «الوقت من ذهب» «الوقت كالسيف. إن لم تقطعه قطعك». لذلك فهو ينظر إلى الوقت على أنه «مورد تنافسى» ولا يعتبره عائقا أو قيدًا.

هذا المدير يؤمن بوجود عدد من الإستراتيجيات المتغيرة والمرنة والقائمة على عنصر الزمن وسرعة الأداء. فهو يرفض فكرة وجود إستراتيجية ثابتة.

يصر هذا المدير على تحويل عامل الوقت إلى مصدر للتنافس، وهذا يتطلب اعتماد المنظمة على تقنية المعلومات ونظم الحاسب الآلى لأنها من الوسائل المساعدة على زيادة سرعة المنظمة ورفع الإنتاجية ودقة الأداء. . ، والأهم من ذلك بث ما يسمى بـ «ثقافة السرعة» فى روح المنظمة.

برنامج السرعة داخل المنظمة:

أصبحت السرعة من محددات النجاح والفشل، حيث تصنع الفرق بين الرابحين والخاسرين. . ، وبرنامج السرعة داخل المنظمة يمكن أن يبدأ بالخطوات التالية:

١- قدر أهمية السرعة. . ، حدد ما إذا كان عنصر السرعة مهما للمنظمة وما إذا كان عميلك يهتم كثيرا بسرعة استجابتك.

٢- تخلص من «الوقت العائم». . ، يعتمد مستقبلك بشدة على تقليص الفاصل الزمنى بين القرار الذى يتخذه عميلك بالشراء منك، وبين إشباعك لحاجات ذلك العميل.

٣- إشرك العميل. . ، قم بمسح شامل لعملائك لتعرف أين وكيف يؤثر التأخير فى الاستجابة لطلباتهم على منظمتك. ثم حاول استخدام كل الطرق التى تمكنك من زيادة سرعتك فى الاستجابة.

٤- قياس الأداء. . ، أهم شىء قياس سرعة الإنتاج وسرعة الاستجابة للعميل، لذلك يلزم وضع معايير واضحة ومعلنة لقياس سرعتك فى هذين الجانبين.

(*) جون جونز (١٩٩٤م): الإدارة فائقة السرعة: كيف تحقق قصب السبق لك ولمنظمتك؟، خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الرابع عشر، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، يوليو، القاهرة.



٥- شجع الجهود المثمرة. . ، دع العميل يشعر أنك تبذل قصارى جهدك لتحسين منتجاتك بسرعة، واستخدم حملات تسويقية سريعة لاكتساب ميزة تنافسية فى السوق، فالعملاء ينظرون للسباقين والرواد نظرات احترام وإعجاب.

٦- احصد ثمن السرعة. . ، يدفع العميل أكثر نظير سرعة حصولهم على احتياجاتهم ونظير الخدمات التى يستفيدون منها فى زمن أقل.

٧- شجع السريعين. . ، كافئ الموظفين الذين يطورون ويدعمون ثقافة قائمة على الزمن داخل منظمتك. فالسرعة ليست قيمة مضافة، ولكنها طريق حياة.

٨- اضمن السرعة. . ، عندما تسوق نفسك على أساس ميزة السرعة، قدم ضمانات ملموسة بالتنفيذ فى - أو قبل - الوقت المحدد. فهناك شركات طيران تدفع للركاب قيمة وقت التأخير، بل إن أحد البنوك يدفع لعملائه مقابلا نقديا نظير انتظارهم أكثر من خمس دقائق.

النماذج المعاصرة للإدارة السريعة:

يمكن لمديرى الإدارة السريعة تعلم الكثير من النماذج الإدارية الحديثة على اختلاف نظرياتها. . ، ومن أهم هذه النماذج: الإدارة بالأهداف، الإدارة العلمية، القيادة الموقفية، الإدارة بالمبادرة، فرق العمل، إدارة الفوضى. . ، وهناك ثلاثة اتجاهات ظهرت إلى الوجود حديثا وجميعها تنسجم مع فلسفة الإدارة المرتكزة على عنصر الزمن وهى:

- إدارة الدقيقة الواحدة(١).
- إدارة الموجة الثالثة(٢).
- الإدارة العالمية(٣).

إدارة الوقت:

هناك فرق كبير بين إدارة الوقت بمفهومها التقليدى والإدارة السريعة، فالأولى تركز على تسريع أداء الفرد داخل المنظمة، بينما تعنى الثانية بتسريع أداء المنظمة ككل(٤).

سرعة القرار:

حدد «بيتردركر» خمس مراحل يمر بها المدير الفعال أثناء عملية اتخاذ القرار. ويرى أن المدير الذى يعتمد على أسلوب علمى لاتخاذ القرارات، غالبا ما يتخذ قراراته بسرعة وكفاءة. والمراحل الخمس التى تزيد من سرعة وفاعلية القرار هى:

---

(١) راجع «إدارة الدقيقة الواحدة» فى هذا الفصل.
(٢) راجع «إدارة الموجة الثالثة» فى هذا الفصل.
(٣) راجع «الإدارة العالمية» فى هذا الفصل.
(٤) للاستزادة: راجع «إدارة الوقت» فى هذا الفصل.



١- تحديد طبيعة المشكلة.

٢- تحديد الهدف من اتخاذ القرار.

٣- اتخاذ القرار المناسب.

٤- تحويل القرار إلى تصرف وأداء (التنفيذ).

٥- اختيار فعالية القرار ومتابعة نتائجه.

وقد تبين أن المديرين الذين يعتمدون أساليب الإدارة السريعة يتميزون عن نظرائهم المديرين التقليديين بما يلى:

١- يتخذون القرارات بسرعة تبلغ أربع أضعاف المديرين الآخرين على الأقل.

٢- يجمعون ويستخدمون معلومات أكثر قبل اتخاذ القرار.

٣- يحسون بوجود المشكلة قبل غيرهم.

٤- يبتكرون بدائل وحلولا أكثر للمشكلة الإدارية.

٥- يولون عناية فائقة للمعلومات التى يتلقونها من مصادر متعددة.

٦- يتمتعون بقدرات خاصة على حل الصراعات داخل المنظمة.

٧- يملكون مهارات ومواهب وجرأة مميزة فى مجال التفاوض.

٨- يوازنون بشكل أفضل بين الخطط الإستراتيجية طويلة المدى والخطط التشغيلية اليومية.

المنافسة والتسويق فى الإدارة فائقة السرعة:

يعتمد المدير السريع على نظام فعال للاستخبارات التسويقية، وهناك خمس خطوات لجمع المعلومات عن المنافسين:

١- تحديد الاحتياجات ونوع المعلومات المطلوبة..، ومتى نحتاجها.

٢- جمع المعلومات الأولية.

٣- تنسيق المعلومات وتحليلها..، وهنا يلزم استبعاد المعلومات المغلوطة misinformation والمعلومات المدسوسة disinformation.

٤- توصيل النتائج إلى الجهات المعنية داخل المنظمة بوضوح وسرعة.

هذه أهم الخطوات..، وفيها يتم استخدام نتائج البحث والتحليل فى تغيير خطط وقرارات الشركة.

ويعتمد المدير السريع فى تحليل منافسيه على معلومات إستراتيجية وأخرى تكتيكية، أما عن المعلومات الإستراتيجية فتشمل تاريخ المنافس فى السوق، وأهدافه الحالية، وحصته فى السوق..إلخ.



فى حين أن المعلومات التكتيكية فتتضمن دراسة المنافس من حيث أساليبه فى التسعير، وجهوده الإعلانية، وطرقه وأساليبه فى البيع والتسويق. . . إلخ.

سرعة الإبتكار والجودة:

يحدد«بتردركر» سبعة مصادر يمكن للإدارة انتهازها لتصبح أكثر قدرة على الابتكار وهى:

١- النجاح أو الفشل غير المتوقع.

٢- التناقض بين الواقع القائم وبين الواقع المنظور (أى الواقع من وجهة نظر الشركة).

٣- بروز احتياجات اجتماعية وثقافية وسلوكية جديدة.

٤- التغيرات المفاجئة والحادة فى هيكل الصناعة أو طبيعة السوق.

٥- التغيرات الديموجرافية.

٦- التغير فى إدراك العملاء ومفاهيمهم.

٧- المعرفة الجديدة سواء كانت علمية أو تسويقية أو عامة.

ولكى ترتبط السرعة بالجودة يقتضى الأمر اتباع السياسات التالية:

١- التزام الجميع بكل الأهداف، ويطبق عليهم معايير الأداء الموضوعة.

٢- تدريب الجميع على استبعاد الخطأ قبل وقوعه، وهذا يتطلب الابتكار فى طرق العمل وطرق الرقابة.

٣- الجودة تعنى الوصول بالعيوب إلى الصفر. وهذا ما يجب أن يدركه الجميع.

٤- يجب أن يتمثل مقياس الجودة فى الفارق بين تكلفة أداء العمل بطريقة صحيحة وتكلفة أدائه بطريقة خاطئه.

٥- يجب أن تكون الجودة شعارا معلنا وأن تمارس على أنها الغاية وليست مجرد وسيلة لغاية.

سرعة الإنتاج والبيع:

فيما يلى بعض مزايا السرعة فى تطوير المنتجات:

- تقليل زمن الوصول إلى نقطة التعادل، أى نقطة تساوى الإيرادات مع المصروفات.
- رفع حصة الشركة فى السوق، الذى يهاجم أولا يكسب مساحات كبيرة فى السوق ويجبر المنافس على الدفاع.
- تقليل المخزون، عندما يزيد الطلب تضييق مساحة المخزون.
- تقليل المصروفات الثابتة وتقليل الهدر والحماية من مخاطر زيادة أسعار المواد الخام والمكونات الأساسية.



- زيادة شعور العاملين بالرضا وتحفيزهم نحو مزيد من الابتكار والإنتاج وإجبار الإدارة على اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية ورفع الروح المعنوية.

وعن سرعة البيع:

مثلما تترتب سرعة الإنتاج على سرعة الابتكار، فإن سرعة البيع تترتب على سرعة الإنتاج.

لتحقيق سرعة فى البيع يلزم إرساء نظام يكفل استجابات سريعة للعملاء، والخطوات التالية تشكل نموذجا مبسطا لتكوين إدارة المبيعات السريعة:

- البيع الهادف. . ، المبدأ هنا مساعدة العميل على حل المشكلات التى تواجهه، وهنا يلزم توثيق الصلة بين رجل البيع والعميل بما يحقق النسب المحددة للبيع والتوقيت الموضوع للبيع.
- الإعداد. . ، دراسة خصائص المنتج المباع، وتفهم وجهة نظر العميل. . ، بناء على ذلك يكون التوقع والاستجابة.
- الخدمة. . ، استمرار الخدمة حتى بعد البيع، وتوثيق الصلة مع العميل والعمل الدائم على حل مشكلاته.
- الإدارة الذاتية. . ، البائع الناجح مدير نفسه، ويستهدف دائما أرقاما محددة للبيع، وعلى رجل البيع أن يعمل على تحقيق الإطار العام على أن يؤسس لنفسه مساحات جديدة يتحرك فيها بإرادته.

سابعا: إدارة الوقت(*)

ماهية إدارة الوقت:

هناك فرق كبير بين إدارة الوقت بمفهومها التقليدى والإدارة السريعة(**)، إدارة الوقت تركز على تسريع أداء الفرد داخل المنظمة. . ، والإدارة السريعة تركز على تسريع أداء المنظمة ككل.

هذا، ويمكن تحقيق إدارة الوقت من خلال التدريب على المهارات السلوكية والفنية، فى حين تحتاج الإدارة السريعة إلى المزيد من المهارات التنظيمية والقيادية.

هذا، ويمكن النظر إلى «إدارة الوقت» على أنها طريقة أو أسلوب من أساليب بناء المنظمة فائقة السرعة.

أساليب إدارة الوقت:

تشمل أساليب إدارة الوقت الفعالة الجوانب التالية:

(*) جون جونز (١٩٩٤م): الإدارة فائقة السرعة: كيف تحقق قصب السبق لك ولمنظمتك؟، خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الرابع عشر، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، يوليو، القاهرة، ص٣.

(**) راجع الإدارة فائقة السرعة فى هذا الفصل.



١- التفويض الفعال.

٢- تحديد الأولويات.

٣- تنظيم الأعمال الورقية والمعلومات.

٤- منع الفوضى وحالات المقاطعة.

٥- وضع أهداف واضحة ومنطقية.

٦- الجزم والحسم: قل (لا) عند اللزوم.

٧- تجنب التسويف والتأجيل.

٨- الانضباط والالتزام بالمواعيد.

٩- تقصير مدد الاجتماعات.

١٠- استغلال وقت التنقل والسفر.

الشعار:

علق هذا الشعار على مدخل الشركة:

الشعار باللغة العربية	الشعار باللغة الإنجليزية
ليس المهم كم ساعة تعمل، المهم ماذا نعمل فى تلك الساعات	it is not the hours we putin. it is what we put in the hours.

ثامنا: إدارة الدقيقة الواحدة(*)

اشتهرت هذه النظرية من خلال كتاب «مدير الدقيقة الواحدة» الذى كتبه كينيث بلانشارد، سبنسر جونسون، ونشر لأول مرة عام ١٩٨١م.

وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أعمدة هى(**):

١- **تحديد الأهداف بدقيقة واحدة..**، وهذا يتطلب أن يقوم المدير بكتابة أهدافه فيما لا يزيد عن ٢٥٠ كلمة، وتحديد المدة الزمنية القصيرة يعنى أن الأهداف يجب أن تكون مركزة وقابلة للتحقيق بسرعة.

(*) جون جونز (١٩٩٤م): الإدارة فائقة السرعة: كيف تحقق قصب السبق لك ولمنظمتك؟، خلاصة كتاب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الرابع عشر، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، يوليو، القاهرة، ص٢ .

(**) إدارة الدقيقة الواحدة أحد أنماط الإدارة فائقة السرعة، راجع الإدارة فائقة السرعة فى هذا الفصل.



٢- الثناء على الموظف المجد فى دقيقة واحدة..، وهذا يعنى أن يقوم المدير بتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى الموظف بسرعة وبدون إبطاء، الأمر الذى يتطلب التركيز على المنجز (بكسر الجيم) والمنجز (بفتح الجيم) فى نفس اللحظة، وبما ينسجم مع الأهداف الموضوعة.

٣- تأنيب الموظف المخطئ لدقيقة واحدة: على الموظف أن يدرك أن توقعات المدير تقوم على مبدأ إنجاز الأهم فالمهم. أى أن المهم ليس عدد ساعات العمل بل مقدار الإنجاز.

وفى لحظات التأنيب يتم التركيز على طريقة أداء العمل، أى على الخطأ وليس على الشخص نفسه.

والتأنيب لدقيقة واحدة يعنى أيضا أن يبادر المدير بعد وقت قصير ويتعامل مع الموظف بتفاعل كامل وكأن شيئا لم يكن.

تاسعا: إدارة الموجة الثالثة(*)

ماهية إدارة الموجة الثالثة:

فى إدارة الموجة الثالثة على المدير السريع أن يتحول من مفاهيم(الموجة الثانية) إلى مفاهيم(الموجة الثالثة) . . وتعتبر إدارة بما تضم من نظم وأساليب وطرق مسايرة للتطور الحديث ومستقبلية لما يمكن أن يحدث من تغيرات فى المستقبل، وهى أحد الأنماط المناسبة للإدارة فائقة السرعة(**).

فى هذه النوعية الحديثة من الإدارة يتميز النمط الإدارى بالمرونة وتشجيع التغيير(***)، والقيادة ملهمة (بفتح الميم) وملهمة (بكسر الميم). . ومجمل القول أنها إدارة لبناء المستقبل.

الفرق بين إدارة الموجة الثالثة وإدارة الموجة الثانية:

يوضح الجدول رقم(٤) الفروق الجوهرية بين إدارة الموجة الثالثة وإدارة الموجة الثانية فيما يتعلق بالهيكل، والنمط الإدارى، ومصدر القوة، والثقافة، وبؤرة الاهتمام، والقيادة، والجودة، وأهداف الموظفين، وأهم الموارد، ونظام التحفيز. . ، ومن هذا الجدول يمكن إبراز المزايا التالية فى إدارة الموجة الثالثة:

- تعتبر أحد أنماط الإدارة فائقة السرعة.
- تعتبر أحد أنماط إدارة التغيير.
- تتطلب أفكار وقيادات مبدعة ومبتكرة.
- تعمل لبناء المستقبل.
- الوقت والمعلومات متطلبات أساسية فيها.

(*) جون جونز (١٩٩٤م): الإدارة فائقة السرعة: كيف تحقق قصب السبق لك ولمنظمتك؟ خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الرابع عشر، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، يوليو، القاهرة، ص٢، ٣.

(**) إدارة الموجة الثالثة أحد أنماط الإدارة فائقة السرعة، راجع الإدارة فائقة السرعة فى هذا الفصل.

(***) راجع إدارة التغيير فى هذا الفصل.



جدول رقم(٤)

الفروق الجوهرية بين إدارة الموجة الثانية
وإدارة الموجة الثالثة

م	الخصائص التنظيمية	إدارة الموجة الثانية	إدارة الموجة الثالثة
١	الهيكل	متدرج	هرمى
٢	النمط الإدارى	بيروقراطى	مرن
٣	مصدر القوة	المحافظة على الاستقرار	تشجيع التغيير
٤	الثقافة	تقليدية	خلاقة
٥	بؤرة الاهتمام	الحصة السوقية	فتح أسواق جديدة
٦	القيادة	ديكتاتورية	ملهَمة وملهِمة
٧	الجودة	تسعى للأفضل	تسعى للكمال
٨	أهداف الموظفين	الاسم والمنصب	صناعة الفرق والتمييز
٩	أهم الموارد	السيولة والأصول الثابتة	الوقت والمعلومات
١٠	التحفيز	لإنجاز مشاريع محددة	لبناء المستقبل

عاشرا: الإدارة العالمية(*)

ماهية الإدارة العالمية:

يقصد بالإدارة العالمية تلك الإدارة ذات المستوى العالمى، أى التى تتعامل فى الأسواق العالمية.

لقد أصبح لزاما على كل مدير أن يتنافس على مستويين هما:

١- المستوى المحلى أو السوق المحلية.

٢- المستوى العالمى أو السوق العالمية.

يتم هذا التنافس المحلى والدولى فى وقت واحد..، وسواء كان التنافس محليا أو عالميا فإن المنافسة حامية الوطيس، ويصبح التغيير(*) أمرا حيويا فى نجاح المنظمة..، وتغيير الإدارة العالمية أحد أنماط الإدارة فائقة السرعة(**).

(*) چون جونز (١٩٩٤م): الإدارة فائقة السرعة: كيف تحقق قصب السبق لك ولمنظمتك؟ خلاصة كتب المدير ورجال الأعمال، السنة الثانية، العدد الرابع عشر، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، يوليو، القاهرة، ص ٣.

(*) راجع إدارة التغيير فى هذا الفصل.

(**) راجع الإدارة فائقة السرعة فى هذا الفصل.



خصائص الإدارة العالمية

لكى يستطيع المدير البقاء والتفوق فى أسواق تشتد فيها وطأة المنافسة ويحتد فيها التغيير، فإنه يجب أن يتمتع بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلى:

١- تكريس حياته كلها لمهنة الإدارة.

٢- التوحد مع رسالة المنظمة بحيث يتم التوفيق بين الأهداف الشخصية والأهداف الرسمية.

٣- إشعال حمى المنافسة دون تقديم تنازلات.

٤- التركيز على المدى البعيد والربح المستقبلى، بدلا من الانهماك فى النتائج ربع السنوية.

٥- مواصلة البحث عن التميز.

٦- التوجه لخدمة العملاء وجعلهم محور الأداء والإنتاجية.

٧- التأكيد على التحسين المستمر لجودة الخدمات والمنتجات.

٨- المعرفة الموسوعية والمتخصصة: من الجميل أن يكون المدير واسع المعرفة، ولكنه يحتاج أيضا إلى معرفة عميقة وخبرة مميزة فى تخصص معين، وكلما كان المدير حلما فى مجاله كانت فرص نجاحه أكبر.

٩- مهارات استثنائية فى بناء فرق العمل.

١٠- إدارة المستقبل: أى امتلاك نظرة ثاقبة وحدس وقراءة واعية للاتجاهات والتوقعات..

حادى عشر: ماذا قدمنا فى هذا الفصل؟

فى هذا الفصل تعرضنا لعدد من الأساليب الإدارية المستحدثة، بعضها أصبح الآن واسع الانتشار..، ولقد أشرنا فى أكثر من موقع فى هذا الفصل إلى أنه لا يوجد نموذج أو نمط مثالى للإدارة يجوز استخدامه فى كل الظروف ولجميع المؤسسات والهيئات..، إذ يتوقف الأمر على كثير من العوامل الخارجية (البيئة والسوق، ...) والداخلية (الأهداف والأفراد والميزانيات...).

الإدارة بالأهداف..، أحد النماذج الإدارية الحديثة ذاع انتشاره لكونه يعتمد على الجانب الإنسانى المتمثل فى دوافع الأفراد وسلوكهم وأدائهم.

وهذا النظام فى الإدارة يعتمد على الأهداف، وخاصة ذلك الدمج بين أهداف المنظمة أو المؤسسة مع أهداف الأفراد العاملين فيها..، وذلك اعتمادا على أن السلوك الإنسانى يرتبط بالهدف الذى يسعى الفرد لتحقيقه.



الإدارة بضمير، أو الإدارة بالمبادئ. . ، نمط من الإدارة يعتمد على إمكانية تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام.

وهذا يعنى بناء جسور من الثقة بين المنظمة وموظفيها ومورديها وعملائها، وهو نموذج يعتمد بشكل أساسى على الكثافة المعلوماتية.

وفى الإدارة بضمير تعرضنا لأنماط سلوك الموظفين. . ، ومنها: اللامبالون، والساخطون، والمطيعون، والمحفزون، والموالون، ثم المتفانون وهو ذلك النمط المستهدف فى الإدارة بضمير.

بدأنا الحديث عن«إدارة التغيير» بمقولة «جاك وليش» التى أشار فيها إلى أن مسار التقدم واتجاهات التغيير فى التسعينيات ستجعل سنوات الثمانينيات مجرد نزهة قصيرة للراحة والاستجمام، فما بالك بالمتغيرات المتوقع مشاهدتها فى القرن الحادى والعشرين.

علينا أن نستعد للتغيير فى عالم الإدارة بالتعليم المستمر وتقبل المخاطر والاستعداد للطوارئ. . وهذه أمور حتمية تفرض هذا النمط من الإدارة.

وما رأيك فيما يسمى بالإدارة على المكشوف. . ، فعندما تشتد الحاجة إلى الابتكار فى العمل يصبح فتح سجلات الشركة للعاملين واطلاعهم على الأرقام المهمة ومصارحتهم بالإنجازات والإخفاقات أكثر أهمية من السرية وإخفاء المعلومات. وهذا نمط إدارى لم يكن موجودا من قبل.

فى الإدارة على المكشوف يصبح العاملون شأنهم شأن أصحاب الشركة وحاملى الأسهم، ونجعلهم خبراء فى الأرقام، ونجعلهم أكثر قدرة على تنفيذ الخطة المستهدفة، ونوجد مناخا من الترابط فى الشركة.

كثيرا ما نسمع الآن أن الهيئات والمؤسسات والشركات تلجأ إلى إنشاء إدارة للأزمات. . ، فلا يوجد شخص أو هيئة غير معرضة لحدوث أزمات. كيف يتم الاستعداد للأزمات؟ وكيف تدار الأزمات؟ فالمواقف الساخنة تتطلب أساليب معينة للتعامل معها. . كل ذلك تحدثنا عنه عندما تناولنا إدارة الأزمات كأحد أنماط الإدارة الحديثة، وأشرنا هنا إلى نماذج من الأزمات فى عالم الرياضة.

المدير التقليدى بطيء ويخشى المخاطرة والنتيجة شركة متعثرة، فى حين أن المدير السريع يعلم أن الوقت يعنى المال «الوقت من ذهب» وهو - الوقت - كالسيف إن لم تقطعه قطعك. . ، لذلك فالمدير السريع ينظر إلى الوقت على أنه«مورد تنافس» ولا يعتبره عائقا أو قيداً.

بناء على ذلك تحدثنا عن «الإدارة فائقة السرعة» كأحد نماذج الإدارة الحديثة، وتعرضنا بالشرح لبرنامج السرعة داخل المنظمة، والنماذج المعاصرة للإدارة السريعة، وكيف يدار الوقت، وسرعة القرار. ، وكيف تكون المنافسة والتسويق فى الإدارة فائقة السرعة. . ، كما تصدينا إلى كيف يكون الابتكار والجودة والإنتاج والبيع فى هذا النموذج المستحدث من الإدارة.



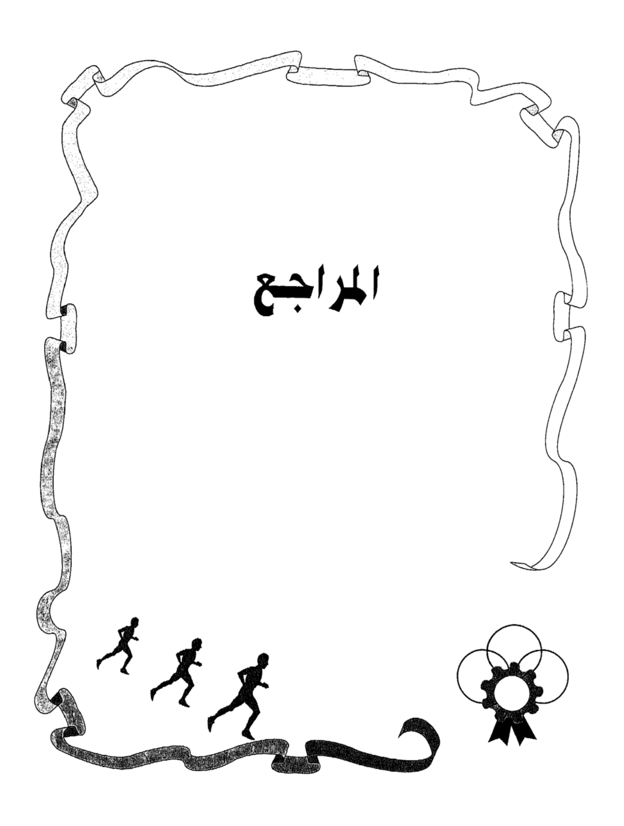
هناك فرق بين «إدارة الوقت» بمفـهومها التقليـدى و«الإدارة فائقة السرعـة». . ، فإدارة الوقت تركز على تسريع أداء الفرد داخل المنظمة، والإدارة السريعة تركز على تسريع أداء المنظمة ككل.

هذا، ويمكن النظر إلى «إدارة الوقت» علـى أنها طريقـة أو أسلوب من أساليب بناء المنظـمة فائـقة السرعـة. . ، والشعـار البراق لإدارة الوقت هو« ليس المهـم كم ساعة تعـمل، المهم ماذا تعـمل فى هذه الساعات».

الإدارة علم وفن، لذلك ظهرت مصطلحـات كثيرة موخرا منها «إدارة الدقـيقة الواحدة» ، «إدارة الموجة الثالثة»، «الإدارة العالمية». . . إلخ. وغـيرها من الأنماط والأساليب الإدارية الثرية. . ، تعرضنا لها فى عجـالة ليلم القارئ المهتم بمـجال الإدارة بما هو حوله، أو بما هو مـقبل عليه فى عـالم سريع التغـير وملىء بالمعلومات الجديدة. وتذكر. . ، لا نمط إدارى مثالى فى الإدارة.



المراجع



أولا: المراجع العربية:

- إسماعيل حامد عثمان (١٩٩٨م): **إدارة الأزمات الرياضية**، مركز الكتاب للنشر، القاهرة.
- السيد عليوه (١٩٩٧م): **إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية - أساليب وقائية**، مركز القرار للاستشارات، القاهرة.
- جون شيستر وآخرون (١٩٩٦م): **الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال**، السنة الرابعة، العدد الخامس عشر، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)، القاهرة.
- جون جونز(١٩٩٤م): **الإدارة فائقة السرعة: كيف تحقق قصب السبق لك ولمنظمتك؟، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال**، السنة الثانية، العدد الرابع عشر، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة.
- داني كوكس، جون هوفر(١٩٩٤م): **القيادة وقت الأزمات، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال**، السنة الثانية، العدد الثامن، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) القاهرة.
- رولاند كوتمان(١٩٩٤م): **إدارة الجودة الهندسية الشاملة**، تعريب عادل بلبل، المكتبة الأكاديمية، القاهرة.
- سيد الهواري (١٩٨٧م): **المدير الفعال**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- سيد الهواري (١٩٨٧م): **٥ أنواع من المديرين**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- سيد الهواري (١٩٧٦م): **الإدارة بالأهداف والنتائج**، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا (١٩٩٥م): **أصول الإدارة العامة**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- على السلمي (١٩٨١م): **الإدارة العامة**، مكتبة غريب، القاهرة.
- على السلمي(١٩٧١م): **العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى**، دار المعارف، القاهرة.
- على شريف (١٩٨٠م): **الإدارة العامة - مدخل النظم**، دار النهضة، بيروت.
- على محمد عبد الوهاب (١٩٨٠م): **الإدارة بالأهداف - النظرية والتطبيق**، مكتبة غريب، القاهرة.
- فرانك ك. سونبرج (١٩٩٥م): **الإدارة بضمير: تحسين الإدارة من خلال الاستقامة والثقة والالتزام، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال**، السنة الثالثة، العدد السابع، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، أبريل، القاهرة.



- كمال درويش وآخرون (١٩٩٠م): الإدارة الرياضية - الأسس والتطبيقات، القاهرة.
- ليلى هـ . مافيوس (١٩٩١م): نظام الإدارة الحديثة، النظم من أجل البشر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- محمد صبحى حسانين (٢٠٠١م): الرياضة والعولمة، المؤتمر العلمى الدولى «الرياضة والعولمة» الكتاب الأول، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة، جامعة حلوان، القاهرة.
- محمد صبحى حسانين (٢٠٠١م): القياس والتقويم فى التربية البدنية والرياضة، الجزء الأول، ط ٤ ، دار الفكر العربى، القاهرة.
- محمد صبحى حسانين (٢٠٠٠م): القياس والتقويم فى التربية البدنية والرياضة، الجزء الثانى، ط ٤ ، دار الفكر العربى، القاهرة.
- محمد صبحى حسانين، أمين أنور الخولى (٢٠٠١م): برامج الصقل والتدريب أثناء الخدمة للعاملين فى التربية البدنية والرياضة، والترويح، والإدارة الرياضية، والطب الرياضى، والإعلام الرياضى، والعلاقات العامة، والرياضة للجميع، دار الفكر العربى، القاهرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Ackoff, R. L., (1970): **A Concept of Corporate Planning**, Wiley - Interscience, New York.
- Amsden, R. T., Butler, H. E., and Amsden, D. M., (1986): SPC **Simplified: Practial Steps to Quality**, White Plains, Kraus International Publication, New York.
- Anthony, W. P., (1985): **Practical Strategic Planning: A Guide and Manual for Line Managers**, Green wood Press, Wastport, CT.
- Berry, T. H., **Managin the Total Quality Transformation**.
- BFC, (1996): **Strategic Planning - Helwan University Workshop, Binational Fulbright Commission**, June 24 - 30, Cairo.
- Boulding, K. E., (1966): **General Systems Theory**, The Skeleton of Science, Management Science, Arpit.
- Bryson, T. M., (1990): **Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement,** Jossey - Bass, San Francisco.



الدكتور
كمال الدين عبد الرحمن درويش




* عميد كلية التربية الرياضية للبنين (السابق) بالقاهرة - جامعة حلوان.
* حصل على الدكتوراه فى علوم التربية الرياضية من الأكاديمية العليا للثقافة البدنية بليبزج - ألمانيا.
* له عدة مؤلفات وبحوث منشورة فى مجالات الترويح والإدارة الرياضية ومشكلات التربية الرياضية.
* حصل على وسام الرياضة من الطبقة الأولى عام ١٩٨٠م.
* رئيس مجلس إدارة نادي الزمالك الرياضي.
* مدرب قومي لكرة اليد وعمل مستشارا للاتحاد السعودي لكرة اليد.
* ساهم فى تأسيس نقابة المهن الرياضية.
* مقرر اللجنة العلمية لترقى الأساتذة بالمجلس الأعلى للجامعات.
* عضو محكمة القيم بوزارة العدل.
* رئيس الاتحاد العربي لكليات التربية الرياضية من عام ١٩٩٥م وحتى عام ٢٠٠٠م.

الدكتور
محمد صبحي حسانين

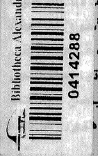


* عميد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة - جامعة حلوان.
* عين كأستاذ وخبير فى الأردن والمملكة العربية السعودية والبحرين قرابة عشر سنوات.
* رئيس الاتحاد المصرى للقوس والسهم.
* رئيس اللجنة العلمية باللجنة الأوليمبية المصرية.
* عضو الاتحاد الدولى للتربية البدنية FIEP، والجمعية الأمريكية للصحة والتربية البدنية والترويح والرقص AAHPERD، والجمعية المصرية للأنثروبولوجيا البيولوجية، والجمعية المصرية لعلم النفس الرياضى.
* أمين اللجنة العلمية لترقى الأساتذة بالمجلس الأعلى للجامعات.
* أمين لجنة قطاع التربية الرياضية بالمجلس الأعلى للجامعات.
* عضو محكمة القيم بوزارة العدل.
* منسق جامعة حلوان بالمجلس الأعلى للجامعات عدة سنوات.
* له أكثر من ٣٠ مؤلفا فى الإحصاء والقياس والتقويم واللياقة البدنية والقوام وأنماط الأجسام والصقل والتدريب والتربية البدنية.
* حضر أكثر من مؤتمر دولى فى أمريكا وألمانيا وإنجلترا وفرنسا وهونج كونج والصين ومعظم الدول العربية.

هذه الموسوعة :

اختلفت طرق وأساليب الإدارة فى القرن الجديد، حيث أصبحت تدار على أنها صناعة فى إطار الجودة والعولمة واقتصاديات السوق الحر مما جعل الأمر أكثر صعوبة وأكثر حرفية.

فى هذه الموسوعة تعرضنا للأساليب الحديثة فى إدارة الأعمال فى الرياضة وإدارة المؤسسات الرياضية، وتعرضنا لأساليب مستحدثة فى إدارة الرياضة كإدارة الأزمات والإدارة على المكشوف...إلخ. لقد أصبحت صناعة الرياضة فى القرن الجديد تفوق فى مدخلاتها ومخرجاتها صناعات عديدة مثل السيارات والع وتحدثنا عن التخطيط للرياضة بأسلوب Zoop وفولبرايت لحل المشكلة بطرق إبداعية، وقدمنا بنماذج عالمية ومحلية مع شرح واف لإدارة الموارد البشرية، والتسويق والإعلام وأساليب فتح الأ دخل الصناعة من أسواق رياضية وتحقيق دخل للرياضة من ترويج منتجات مصانع وشركات ارتبطت المؤسسات والشركات العملاقة بالرياضة. ولكون بعض هذه الشركات تفوق ميزانيات فأصبحت صناعة الرياضة تدار من خلال وكالات عالمية للتسويق والترويج وأصبح المنتج الري «اللاعب» أو «الحدث الرياضى» أو «المنشأة الرياضية» مجالا للاستثمار والتربح، ومن ثم فكل ما ه الموسوعة جديد تماما على مكتبة الإدارة الرياضية العربية.



I.S.B.N. 977-10-1705-5
تطلب جميع منشوراتنا من وكيلنا الوحيد بالكويت والجزائر
دار الكتاب الحديث